

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - C.P.A.**

**PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE MEDIANO PLAZO PARA
MEJORAR LA GESTIÓN, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD
DE LA EMPRESA. CASO: CORRUGADORA NACIONAL
CARTONES S.A.**

DIANA KARINA AYALA MONTENEGRO

DIRECTOR: ECO. EDMUNDO OCAÑA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANIFICACIÓN FINANCIERA
PRESUPUESTOS**

QUITO, MARZO 2017

DIRECTOR:

Eco. Edmundo Ocaña

INFORMANTES:

Ing. Edmundo Maldonado

Ing. Galo Sánchez

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, y por ayudarme con los recursos necesarios para terminar mi carrera. Me han dado todo lo que soy como persona, los valores, mis principios, mi carácter y mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis padres por su amor, trabajo y sacrificios en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí, ha sido un privilegio ser su hija, son los mejores padres y los amo con todo mi corazón.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

Diana Karina

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento de este proyecto va dirigido primero a Dios ya que sin la bendición y su amor todo hubiera sido un total fracaso.

A mi madre Blanca, por el gran amor y la devoción que tiene hacia nosotros sus hijos, por el apoyo ilimitado e incondicional que siempre me ha brindado, por tener siempre la fortaleza para salir adelante sin importar los obstáculos, por haberme formado como una persona de bien, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos y por ser la mujer que me dio la vida y me enseñó a vivirla... no hay palabras en este mundo para agradecerte, mamá.

A mi padre Jorge, han pasado muchos años desde que nací, desde ese momento e incluso antes de eso, ya estabas buscando maneras de ofrecerme lo mejor. Has trabajado duro, y sin importar si llegases cansado de tu trabajo siempre supo mantener una sonrisa para mí. Las ayudas que me ha brindado han formado bases de gran importancia, y ahora soy consciente de ello, muchas gracias papá.

A mis hermanos Andrés Javier y Patricia, de quienes espero se sientan muy orgullosos de mi así como yo de ustedes ¡Este logro no es tan solo mío, sino de cada uno de ustedes!, gracias por preocuparse de su hermanita menor, por cada consejo puntual y oportuno que han sabido brindarme, por su apoyo incondicional, por ser más que mis hermanos, mi amigos, mis confidentes.

La ayuda que me has brindado ha sido sumamente importante, estuviste a mi lado inclusive en los momentos y situaciones más tormentosas, siempre ayudándome. No fue sencillo culminar con éxito este proyecto, sin embargo siempre fuiste muy motivador, me decías que lo lograría perfectamente. Me ayudaste hasta donde te era posible, incluso más que eso. Muchas gracias, amor.

A mi director de tesis Eco. Edmundo, por su esfuerzo y dedicación, quien con su colaboración, sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito; por su visión crítica, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos que me han ayudado a formarme personal y profesionalmente.

Mil gracias, a todos aquellos que contribuyeron en mi formación personal, académica y profesional.

Diana Karina

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANTECEDENTES, 5

- 1.1 PROBLEMA, 5
 - 1.1.1 Planteamiento, 5**
 - 1.1.2 Formulación del Problema, 6**
 - 1.1.3 Sistematización del Problema, 7**
- 1.2 OBJETIVOS, 7
 - 1.2.1 General, 7**
 - 1.2.2 Específicos, 7**
- 1.3 JUSTIFICACIÓN, 8
 - 1.3.1 Teórica, 8**
 - 1.3.2 Metodológica, 9**
 - 1.3.3 Práctica, 10**
- 1.4 MARCO TEÓRICO, 10
 - 1.4.1 Contabilidad General, 11**
 - 1.4.2 Presupuestos, 11**
 - 1.4.3 Planificación Estratégica, 11**
 - 1.4.4 Finanzas, 12**
 - 1.4.5 Mercadotecnia, 12**
 - 1.4.6 Ciencias Administrativas, 13**
- 1.5 MARCO CONCEPTUAL, 13
- 1.6 MARCO METODOLÓGICO, 18
 - 1.6.1 Tipo de estudio, 18**
- 1.7 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, 19
 - 1.7.1 Fuentes primarias, 19**
 - 1.7.2 Fuentes secundarias, 19**
- 1.8 PROCESAMIENTO DE DATOS, 19

2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA, 22

- 2.1 RESEÑA HISTORIA, 22
- 2.2 LOCALIZACIÓN, 22
- 2.3 CONFORMACIÓN JURÍDICA, 23
- 2.4 CAPITAL SOCIAL Y ESTRUCTURA, 23
- 2.5 OBJETIVO SOCIAL DE LA EMPRESA, 23
- 2.6 PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE EN EL MERCADO, 24
- 2.7 PRINCIPALES CLIENTES Y PROVEEDORES, 27
 - 2.7.1 Clientes, 27**
 - 2.7.2 Proveedores, 28**

2.8	COMPETENCIA, 28
2.9	ASPECTOS ESTRATÉGICOS, 28
2.9.1	Visión de la empresa, 28
2.9.2	Misión de la empresa, 29
2.9.3	Objetivos de la empresa, 29
2.10	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 30
2.11	TAMAÑO DE ACTIVOS, PASIVOS, PATRIMONIO Y NIVEL DE VENTAS DE LA CORRUGADORA NACIONAL CARTONES S.A., 31
3	ANÁLISIS PEST Y FODA, 33
3.1	ANÁLISIS PEST, 33
3.1.1	Macroentorno, 33
3.1.1.1	Factores Políticos, 34
3.1.1.2	Factores Económicos, 35
3.1.1.2.1	Producto Interno Bruto (P.I.B), 36
3.1.1.2.2	Inflación, 37
3.1.1.2.3	Tasas de interés, 41
3.1.1.3	Factor Social, 44
3.1.1.3.1	Desempleo, 44
3.1.1.4	Factor Tecnológico, 45
3.1.1.5	Factor Ambiental, 47
3.2	ANÁLISIS F.O.D.A., 48
3.2.1	Ponderación de las variables FODA, 52
3.2.2	Determinación de estrategias a seguir, 54
4	SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA, 56
4.1	ANÁLISIS FINANCIERO, 56
4.1.1	Comportamiento de los Activos, 59
4.1.2	Comportamiento de los Pasivos, 60
4.1.3	Comportamiento del Patrimonio, 60
4.1.4	Comportamiento de los Ingresos, 63
4.1.5	Comportamiento de los Costos, 63
4.1.6	Comportamiento de los Gastos, 63
4.1.7	Comportamiento de las Utilidades, 64
4.2	ÍNDICES FINANCIEROS, 64
4.2.1	Capital de Trabajo Neto, 64
4.2.2	Índice de Liquidez, 65
4.2.3	Índice de Endeudamiento Corriente, 66
4.2.4	Índice de Endeudamiento Total, 67
4.2.5	Índice de Endeudamiento Interno, 68
4.2.6	Rotación del Capital de Trabajo Neto, 69
4.2.7	Rotación del Activos Fijos, 70
4.2.8	Rotación del Activos Totales, 71
4.2.9	Margen de Utilidad Neta, 72
4.2.10	Rendimiento sobre Activo Total, 73
4.2.11	Rendimiento sobre el Patrimonio, 74
4.2.12	Rendimiento sobre el Patrimonio – Método Du pont, 76

5 PROPUESTA DE POLÍTICAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 79

- 5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 79
 - 5.1.1 Fijación de la visión, misión y objetivos, 80
 - 5.1.2 Principios y valores, 83
 - 5.1.3 Valores, 84
- 5.2 PLAN OPERATIVO, 86
 - 5.2.1 Plan Operativo, 87
 - 5.2.2 Objetivos, 87
 - 5.2.3 Estrategias del Plan Operativo, 88

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 98

- 6.1 CONCLUSIONES, 98
- 6.2 RECOMENDACIONES, 100

REFERENCIAS, 101

ANEXOS, 103

Anexo 1: FORMATO LEVANTAMIENTO FODA, 104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen Balance General,	31
Tabla 2: Resumen de Ventas por Producto,	32
Tabla 3: Tasa Activa Efectiva Referencial,	42
Tabla 4: Tasa Pasiva Efectiva Referencial,	43
Tabla 5: Estructura FODA de Cartones S.A.,	51
Tabla 6: Ponderación de Fortalezas,	52
Tabla 7: Ponderación de Oportunidades,	52
Tabla 8: Ponderación de Debilidades,	53
Tabla 9: Ponderación de Amenazas,	53
Tabla 10: Matriz FODA de Cartones S.A. – Estrategias,	54
Tabla 11: Análisis vertical y horizontal de Estado de Situación Financiera,	57
Tabla 12: Análisis vertical y horizontal de Estado de Resultados Integral,	62
Tabla 13: Capital de Trabajo Neto,	64
Tabla 14: Índice de Liquidez,	66
Tabla 15: Índice de Endeudamiento Corriente,	67
Tabla 16: Índice de Endeudamiento Total,	68
Tabla 17: Índice de Endeudamiento Interno,	69
Tabla 18: Rotación del Capital de Trabajo Neto,	70
Tabla 19: Rotación de Activos Fijos,	71
Tabla 20: Rotación de Activos Totales,	72
Tabla 21: Margen de Utilidad Neta,	73
Tabla 22: Rendimiento sobre Activo Total,	74
Tabla 23: Rendimiento sobre Patrimonio,	75
Tabla 24: ROE – Método Du-Pont,	76
Tabla 25: Ranking Ekos Industria Cartón,	82
Tabla 26: Balances de Situación Estimados,	91
Tabla 27: Balances de Resultados Estimados,	92
Tabla 28: Balances de Resultados Estimados para obtener un ROE mínimo del 20%,	93
Tabla 29: Empresas con calificación AAA,	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Estructural de la Corrugadora Nacional Cartones S.A.,	31
Figura 2: Inflación Anual,	38
Figura 3: Inflación,	39
Figura 4: Inflación Mensual,	39
Figura 5: Balanza Anual,	40
Figura 6: Ponderación,	53
Figura 7: Capital de Trabajo Neto,	65
Figura 8: Índice de Liquidez,	66
Figura 9: Índice de Endeudamiento Corriente,	67
Figura 10: Índice de Endeudamiento Total,	68
Figura 11: Índice de Endeudamiento Interno,	69
Figura 12: Rotación del Capital de Trabajo Neto,	70
Figura 13: Rotación de Activos Fijos,	71
Figura 14: Rotación de Activos Totales,	72
Figura 15: Margen de Utilidad Neta,	73
Figura 16: Rendimiento sobre Activo Total,	74
Figura 17: Rendimiento sobre Patrimonio,	75

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo hace referencia al planteamiento del problema que mantiene la compañía al cual se planea brindar una propuesta de solución mediante la realización de una serie de planteamientos a través de una investigación a fondo de la situación actual de la Compañía.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Este capítulo engloba un conocimiento a detalle de los antecedentes, actividad económica, localización, conformación jurídica, capital social, objetivo social de la empresa, productos y servicios que ofrece en el mercado, principales clientes y proveedores, competencia, aspectos estratégicos, estructura organizacional y situación financiera a través del tamaño de los activos, pasivos patrimonio y nivel de ventas de la Compañía Corrugadora Nacional Cartones S.A.

ANÁLISIS PEST Y FODA

En este capítulo, se logra identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Compañía a través de un análisis F.O.D.A. y definir las perspectivas que presenta el

mercado y una empresa por la influencia de los factores; políticos, económicos, sociales y tecnológicos a través de un análisis P.E.S.T.

SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

En este capítulo, se llevó a cabo un análisis financiero horizontal y vertical de los estados financieros de la empresa, y evaluando de dicha manera el comportamiento de cada uno de sus componentes como lo son, los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos, gastos y utilidades. Se evaluó a su vez una serie de indicadores financieros como son: capital de trabajo neto, índice de liquidez, endeudamiento corriente, endeudamiento total, endeudamiento interno, rotación de capital de trabajo neto, rotación de activos fijos, rotación de activos totales, margen de utilidad neta, rendimiento sobre activo total, rendimiento sobre patrimonio, método du pont.

PROPUESTA DE POLÍTICAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Una vez que se ha descrito el giro del negocio de la empresa, los productos que ofrece al mercado, la situación financiera, analizado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través del FODA, examinando la misión, visión, objetivos, valores; para superar la situación actual, en este capítulo, se propone realizar algunos ajustes en distintas áreas, como lo es el direccionamiento estratégico a través de el replanteamiento de la misión, visión y objetivos de la Compañía, diseño de un plan operativo para el mejoramiento de la gestión, competitividad, y productividad de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se resume las conclusiones y recomendaciones que resultan de la investigación realizada en el trabajo de campo en respuesta a los objetivos planteados para el desarrollo del presente proyecto.

INTRODUCCIÓN

Las actividades relacionadas con la producción manufacturera de cartón constituyen uno de los sectores productivos que contribuyen en cierta parte al crecimiento de las economías del país.

La Compañía Corrugadora Nacional Cartones S.A. mantiene a nivel de ventas aproximadamente un 4% de participación del mercado. En el sector sierra del país, es el mayor proveedor de cartón para las diferentes industrias, su principal competencia se encuentra en la región costa del país, y son las empresas Papelera Nacional S.A., Cartonera Andina y Cartopel, quienes abastecen al mercado de industria en esa región del país, como principales clientes tiene a las empresas bananeras, lo cual es negativo para la compañía por lo que esta actividad se ve afectada actualmente, ya que estas cartoneras buscan nuevos targets ofreciendo cajas a precios menores y están siendo elaboradas por ellos para reducir sus costos.

Se considera propiciar un mejoramiento por lo que presenta la necesidad de buscar nuevas estrategias y mecanismos de gestión para desarrollar y crecer en el mercado de la producción, y alcanzar una participación representativa, porque viene sintiéndose amenazada por empresas rivales que dificultan la consecución de las estrategias comerciales implementadas.

Actualmente el cliente es más exigente, siendo necesario presentar una organización adecuada, ofreciendo un servicio que satisfaga los requerimientos, para generar un mayor valor agregado a los clientes garantizando su fidelidad.

Todo esto, ha hecho que disminuya los resultados, consecuentemente su rentabilidad, y por lo tanto ha limitado la creación de valor agregado para sus accionistas.

Para ello se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

Estructurar la planificación financiera de mediano plazo para mejorar la gestión administrativa y financiera, productividad y competitividad de la empresa. Caso: Compañía Corrugadora Nacional Cartones S.A.

Realizar un diagnóstico integral de la empresa Corrugadora Nacional Cartones S.A. para la identificación de la realidad actual mediante el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y factores relacionados a la producción de cartón.

Proponer un direccionamiento estratégico para un óptimo desarrollo organizacional de la empresa, fijando la misión, visión, objetivos, estrategias y programas a ser aplicados con el fin de alcanzar una mejor gestión organizacional.

Establecer planes estratégicos y lineamientos para el fortalecimiento y mejor posicionamiento de la empresa en el mercado de la producción de cartón.

Evaluar económica y financieramente las proyecciones para verificar la viabilidad de la propuesta planteada.

Una vez descrito el giro del negocio de la empresa, los productos que ofrece al mercado, la situación financiera, analizado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través del FODA, examinando la misión, visión, objetivos, valores; para superar la situación actual, se propone realizar algunos ajustes estratégicos como son:

Corrugadora Nacional Cartones S.A., se mantiene en un entorno competitivo y según ranking realizado por Ekos por sector en la industria de madera y papel, al 31 de diciembre de 2015 y considerando solo empresas con similar giro de negocio se puede observar que existen 6 empresas por delante, por lo que es complicado llegar a cumplir ser la empresa líder del país y en la región como proveedor, ya que los consumidores mantienen más opciones.

Se recomienda aplicar un plan operativo que permita superar la situación actual, para lo cual se han realizado una serie de estimaciones basadas en información histórica de la propia empresa, así como en las perspectivas de crecimiento o decrecimiento de la economía, ya que es el entorno en el que se desenvuelve la Compañía, de tal manera que lo que se planea demostrar es una consistencia entre los objetivos planteados por los accionistas de la empresa con la realidad económica.

Corrugadora Nacional Cartones S.A. para los próximos cinco años (2016 a 2020) se plantea participar con el 5% del mercado nacional.

También se propone generar una utilidad patrimonial anual del 20%, que es lo que normalmente aspiran los inversionistas en este tipo de negocios.

No superar el 76% de los costos de venta en relación al ingreso por ventas que se logró en el año 2013, en el cual este costo fue el más bajo de todos los años.

Mejorar el nivel de liquidez y la recuperabilidad de las cuentas por cobrar a plazo que se mantiene, sin que esto afecte a la competitividad y a la rentabilidad de la empresa.

Considerar temas de inversiones, endeudamiento, competitividad y productividad, estructura organizacional.

Con el cumplimiento de esta serie de estrategias, se espera alcanzar los objetivos propuestos.

1 ANTECEDENTES

1.1 PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento

Las actividades relacionadas con la producción manufacturera de cartón constituyen uno de los sectores productivos que contribuyen en cierta parte al crecimiento de las economías del país.

Por otra parte, los fabricantes de cartón están prestando atención a los temas relacionados con la salud, el medio ambiente y la legislación vigente sobre envases y embalajes desechables. Por este motivo, buscan recursos renovables para elaborar todo el material demandado.

La Compañía mantiene a nivel de ventas aproximadamente un 4% de participación del mercado. En el sector sierra del país, es el mayor proveedor de cartón para las diferentes industrias, su principal competencia se encuentra en la región costa del país, y son las empresas Papelera Nacional S.A., Cartonera Andina y Cartopel, quienes abastecen al mercado de industria en esa región del país, como principales clientes tiene a las empresas bananeras, lo cual es negativo para la compañía por lo que esta actividad se ve afectada actualmente,

ya que estas cartoneras buscan nuevos targets ofreciendo cajas a precios menores y están siendo elaboradas por ellos para reducir sus costos.

Se considera propiciar un mejoramiento por lo que presenta la necesidad de buscar nuevas estrategias y mecanismos de gestión para desarrollar y crecer en el mercado de la producción, y alcanzar una participación representativa, porque viene sintiéndose amenazada por empresas rivales que dificultan la consecución de las estrategias comerciales implementadas.

La empresa Corrugadora Nacional Cartones S.A. carece de un plan estratégico que impulse una mejor organización de los recursos con que cuenta, dando como resultado un deficiente fortalecimiento y desarrollo de la misma.

Actualmente el cliente es más exigente, siendo necesario presentar una organización adecuada, ofreciendo un servicio que satisfaga los requerimientos, para generar un mayor valor agregado a los clientes garantizando su fidelidad.

Todo esto, ha hecho que disminuya los resultados, consecuentemente su rentabilidad, y por lo tanto ha limitado la creación de valor agregado para sus accionistas.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Puede una planificación financiera mejorar la gestión administrativa, financiera y el manejo de los recursos, provocada por la falta de información que refleje la realidad de la compañía Corrugadora Nacional Cartones S.A.?

1.1.3 Sistematización del Problema

¿Cuál es el comportamiento que mantiene la empresa Corrugadora Nacional Cartones S.A. en el mercado de la producción de cartón?

¿Cómo se lograría un adecuado direccionamiento estratégico para el fortalecimiento organizacional de la Corrugadora?

¿Puede la fijación de objetivos y metas a mediano plazo mejorar las decisiones financieras de la empresa Corrugadora Nacional Cartones S.A.?

¿Qué ventajas proporcionaría el diseño de un plan estratégico en la Corrugadora Nacional Cartones S.A.?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General

Estructurar la planificación financiera de mediano plazo para mejorar la gestión administrativa y financiera, productividad y competitividad de la empresa.

Caso: Compañía Corrugadora Nacional Cartones S.A.

1.2.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico integral de la empresa Corrugadora Nacional Cartones S.A. para la identificación de la realidad actual mediante el

análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y factores relacionados a la producción de cartón.

- Proponer un direccionamiento estratégico para un óptimo desarrollo organizacional de la empresa, fijando la misión, visión, objetivos, estrategias y programas a ser aplicados con el fin de alcanzar una mejor gestión organizacional.
- Establecer planes estratégicos y lineamientos para el fortalecimiento y mejor posicionamiento de la empresa en el mercado de la producción de cartón.
- Evaluar económica y financieramente las proyecciones para verificar la viabilidad de la propuesta planteada.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Teórica

El enfoque de la investigación a ser realizada está relacionado a la planeación estratégica, la cual es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad.

Según Aramayo (2014) la planeación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias, gracias a que usan un enfoque

más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante de la planeación estratégica, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la planificación estratégica está en el proceso, y no en la decisión o documento que resulten.

Para muchas empresas, la planeación estratégica se puede entender como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La empresa al ser una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

Siendo importante el análisis de la forma de organización que mantiene la empresa Corrugadora Nacional Cartones S.A. que conlleve a la realización de las actividades de una forma eficiente y eficaz, es necesario el conocimiento de cómo planificar y estructurar planes estratégicos.

1.3.2 Metodológica

La presente investigación va a utilizar la metodología de exploración a fin de indagar los problemas que atañen a la administración financiera utilizando para

el efecto herramienta como entrevistas, cuestionarios, bibliografía especializada etc.

1.3.3 Práctica

El diseño de la planificación estratégica es importante pues permite a la empresa Corrugadora Nacional Cartones S.A. conocer el estado actual por la que atraviesa y la forma de organización de las actividades que realizan con el afán de lograr una mejor posición en el mercado relacionado a la fabricación de cartón, influyendo en una mayor captación de clientes potenciales, y además poder elevar las ventas.

También es importante el estudio porque dejará un precedente que puede servir de modelo de investigación tanto para servicios similares como para investigaciones afines, con un formato estándar para la aplicación de la planificación estratégica.

Con esta investigación se aspira también la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante la carrera, en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

1.4 MARCO TEÓRICO

Los conocimientos científicos de esta investigación se encuentran respaldados en las materias de: Contabilidad General, Presupuestos, Planificación Estratégica, Finanzas, Mercadotecnia, Ciencias Administrativas, entre otras.

1.4.1 Contabilidad General

El principal objetivo de utilizar la contabilidad es para conocer la situación económico-financiera de la empresa en un período determinado, el que generalmente es de un año; así como también analizar e informar sobre los resultados obtenidos, para poder tomar decisiones adecuadas a los intereses de la empresa.

1.4.2 Presupuestos

Los presupuestos van a servir para concretar objetivos de mediano plazo y planes de acción integrados y coordinados, respecto de las operaciones y recursos que son parte de la empresa.

1.4.3 Planificación Estratégica

En las organizaciones la planificación estratégica va a servir para fijar objetivos de mediano y largo plazo, sus estrategias y planes de acción. Según Burbano (2012) constituye el medio por el cual se podrán anticipar los objetivos, metas y estrategias tanto cualitativas como cuantitativas de la organización que determinarán su éxito o fracaso. La planificación implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, pues establece las bases para determinar el riesgo y minimizarlo.

1.4.4 Finanzas

Su principal objetivo es la maximización de las utilidades a largo plazo, aumentar el capital contable mediante la obtención de recursos financieros por aportación de capital u obtención de créditos de manera inteligente, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas en la planeación y control y destinarlo correctamente a las áreas más productivas de la empresa.

Con el desarrollo de las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas. La atención se centró más bien en el funcionamiento externo que en la administración interna de las empresas.

1.4.5 Mercadotecnia

La investigación de mercados va a ser la parte más importante de esta materia debido a que busca garantizar a la empresa, la adecuada orientación de sus acciones y estrategias, para satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener la posibilidad de generar productos con un ciclo de vida duradero que permita el éxito y avance de la empresa, además brinda a las compañías la posibilidad de aprender y conocer más sobre los actuales y potenciales clientes.

1.4.6 Ciencias Administrativas

Las ciencias administrativas van a ayudar con la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de la empresa, para lograr los objetivos propuestos con la máxima productividad.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

- **Control:** El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias (Burbano & Ortiz, 2012).
- **Control Financiero:** Es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos (Burbano & Ortiz, 2012).
- **Costos de oportunidad:** Beneficios financieros no percibidos por el hecho de mantener fondos líquidos ociosos en detrimento de inversiones rentables (Burbano & Ortiz, 2012).
- **Diagnóstico:** Proceso de investigación y análisis sistemático de eventos relacionados con una organización, que permite identificar las causas que los generan a fin de formular planes mediante los cuales proponer soluciones que propicien su crecimiento y desarrollo (Benavides, 2012).

- **Eficiencia:** Habilidad para hacer el mejor uso de los recursos disponibles en el proceso de alcanzar metas u objetivos, capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (Benavides, 2012).
- **Estrategia:** Arte de dirigir las operaciones. Manera de actuar ante determinada situación (Benavides, 2012).
- **Evaluación:** Significa examinar sistemáticamente los eventos significativos que ocurren dentro y como consecuencia de un programa establecido con el fin de mejorar el programa u otros similares que tenga el mismo propósito (Benavides, 2012).
- **Gestión Financiera:** Se denomina gestión financiera (o gestión de movimientos de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de créditos (Burbano & Ortiz, 2012).
- **Medios de Producción:** Conformados por todos los elementos que participan en el proceso productivo, a excepción de la fuerza de trabajo: maquinarias. Terrenos, edificaciones, equipos, materias primas, entre otros, según el Anteproyecto de Ley de Propiedad Social (2012, Art. 8).
- **Misión:** Descripción de la razón de ser de una compañía (Benavides, 2012).

- **Objetivos:** Son los fines hacia los cuales se encaminan las actividades. No sólo representan el punto final de la planeación, sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control (Koontz & Weihrich, 2007).
- **Planes:** son guías operacionales para alcanzar los objetivos a largo plazo. El proceso de la planificación estratégica comienza con los planes estratégicos, es decir, el comienzo de los planes financieros a largo plazo conducen los planes a corto plazo o planes operativos (Gitman, 2012).
- **Políticas:** Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro (Benavides, 2012).
- **Presupuestos:** El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática; de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. Es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar, la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos (Burbano & Ortiz, 2012, pág. 8).
- **Planes operacionales:** También conocidos planes de acción o planes empresariales, constituyen los planes para el trabajo real, en un ciclo normal de planificación, la organización o proyecto empezará con un proceso de planificación estratégica, donde se estudia el problema que necesita tratarse, y el papel específico de la organización o proyecto para abordarlo. Esto se relaciona

con las actividades reales que se tiene que emprender, para lograr el impacto planificado.

- **Prever:** Anticipar lo que puede suceder (Burbano & Ortiz, 2012).
- **Procedimientos:** Son planes que establecen un método obligatorio para el manejo de actividades. Son secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías para la acción, no esquemas de pensamiento, y detallan la manera exacta en que deben cumplirse ciertas actividades (Koontz & Weihrich, 2007).
- **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, encargos de trabajo, pasos que hay que tomar, recursos para consumir y otros elementos necesarios para llevar a cabo una actividad; ordinariamente están apoyados por los presupuestos (Koontz & Weihrich, 2007).
- **Pronóstico de ventas:** Es el nivel de ventas que espera alcanzar una empresa, según el análisis de sus capacidades y debilidades, y con base en el programa de marketing (Burbano & Ortiz, 2012).
- **Reglas:** Establecen acciones específicas requeridas o la ausencia de acciones, sin permitir ninguna discreción. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa en el sentido de que debe tomarse o no tomarse cierta acción (Koontz & Weihrich, 2007).
- **Valores:** Es un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su

seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional (Benavides, 2012).

- **Visión:** Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de “espíritu” a las declaraciones de misión (Benavides, 2012).
- **Tendencia:** Es absolutamente esencial para el enfoque técnico del análisis de mercados. Todas las herramientas usadas por el analista técnico tienen un solo propósito: detectar y medir las tendencias del precio para establecer y manejar operaciones de compra-venta dentro de un cierto mercado. El concepto de tendencia no es privativo de los mercados financieros. En un sentido general, es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período. En términos del análisis técnico, la tendencia es simplemente la dirección o rumbo del mercado. Pero es preciso tener una definición más precisa para poder trabajar. Es importante entender que los mercados no se mueven en línea recta en ninguna dirección. Los movimientos en los precios se caracterizan por un movimiento zigzagueante. Estos impulsos tienen el aspecto de olas sucesivas con sus respectivas crestas y valles. La dirección de estas crestas y valles es lo que constituye la tendencia del mercado, ya sea que estos picos y valles vayan a la alza, a la baja o tengan un movimiento lateral (Murphy, 2009).
- **Análisis Financiero:** Según Van Horne (2013), el análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero

real de una empresa a una fecha determinada, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas.

Se planea realizar un Análisis Vertical y Horizontal de los estados financieros (Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera) de la empresa, para conocer su situación actual. Para el análisis se tomará en cuenta la información financiera de los dos últimos años, siendo estos 2014 y 2015; y únicamente para los rubros más amplios y generales como es Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos y Gastos se tomará en cuenta el año 2013 para el análisis.

1.6 MARCO METODOLÓGICO

1.6.1 Tipo de estudio

El propósito de la presente investigación es utilizar el método exploratorio cuyo propósito primordial es analizar cómo la planificación financiera de mediano plazo puede mejorar la gestión, productividad y competitividad de la empresa “Corrugadora Nacional Cartones S.A.”, mediante el manejo de encuestas, bibliografía, entrevistas y estudios relacionados con el caso.

Complementariamente se utilizará el método deductivo e inductivo; debido a hay conocimiento de carácter general que pueden ser aplicados a la entidad y problemas específicos que pueden ser generalizados.

De esta manera se obtendrá un conocimiento verdadero sobre la realidad que presenta la empresa.

1.7 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.7.1 Fuentes primarias

En esta investigación se utilizarán fuentes primarias como las encuestas y las entrevistas que se realizarán a los empleados de la empresa. Las encuestas se realizaran con el objetivo de identificar los procedimientos que realizan cada uno de ellos y en que manuales o políticas se basan para aplicarlos.

Además se realizarán entrevistas al área administrativa de la empresa para conocer la gestión que se realiza para cumplir con las disposiciones legales vigentes que rigen a la empresa; así como para detectar y actuar ante irregularidades.

1.7.2 Fuentes secundarias

De la misma forma utilizamos fuentes secundarias, tales como textos recopilados en libros, revistas, datos históricos y documentos de internet. Con el objetivo de complementar el análisis.

1.8 PROCESAMIENTO DE DATOS

Las técnicas de investigación son las herramientas básicas por medio de las cuales se puede registrar datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que se pretenden medir. Por tanto, en este estudio se utilizará la técnica de

observación documental, que permite extraer los datos a través de otras personas que han estado en contacto directo con la problemática, ya sea de forma oral o escrita.

De esta manera, se obtendrá la información requerida para la realización de la investigación por medio de documentos escritos (libros, trabajos de investigación, diccionarios, seminarios, internet, entre otros), lo cual hará posible el desarrollo del enfoque teórico y metodológico del estudio.

En los trabajos de campo, pueden emplearse el cuestionario, la entrevista y las escalas de actitudes como herramienta para recolectar información que puede ser directa o indirecta.

Asimismo, señala que son los instrumentos que más contiene los detalles del problema que se investiga, variables, dimensiones, indicadores, ítems. Por medio de la encuesta se puede acceder al conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación.

El instrumento que será utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas, respecto de una o más variables a medir. En este sentido, se construyó un instrumento para recopilar información basado en las técnicas de observación mediante el cuestionario para medir el comportamiento o atributos de la variable que constituye un recurso del cual se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y obtener información de ellos.

Mientras que al analizar la información recopilada por medio de las encuestas, se puede identificar respuestas a varias de las inquietudes planteadas, tales como si el personal que integra la empresa tiene el conocimiento de:

- Las fortalezas con las que cuenta la empresa.
- Las oportunidades que presenta la empresa.
- Las debilidades que pueden afectar a la empresa.
- Las amenazas que externamente presenta la empresa.

De esta manera todos los integrantes de la empresa trabajan direccionados, supervisados y su trabajo puede ser evaluado de manera objetiva detectando el incumplimiento u omisión de alguna tarea.

2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 RESEÑA HISTORIA

Constituida el 29 de octubre de 1991 con el objeto de dedicarse a la producción y venta de cajas de cartón corrugado, destinadas para productos de exportación y para el consumo interno del país.

Se dedica principalmente a la producción, distribución y comercialización de productos de cartón corrugado.

La Compañía mantiene un buen nivel de participación del mercado. En el sector sierra del país, es el mayor proveedor de cartón para las diferentes industrias, su principal competencia se encuentra en la región costa del país, y son las empresas Papelera Nacional S.A., Cartonera Andina y Cartopel, quienes abastecen al mercado de industria en esa región del país, como principales clientes tiene a las empresas bananeras, lo cual es negativo para la compañía por lo que esta actividad se ve afectada actualmente, ya que estas cartoneras buscan nuevos targets ofreciendo cajas a precios menores y están siendo elaboradas por ellos para reducir sus costos.

2.2 LOCALIZACIÓN

La empresa mantiene su oficina central en Quito Av. Teniente Hugo Ortiz.

2.3 CONFORMACIÓN JURÍDICA

La Compañía fue constituida como Sociedad Anónima el 26 de noviembre de 1991 en Quito-Ecuador. La empresa está integrada por 4 socios con participación en sus acciones iguales en proporción. Está dirigida por la Junta General de Accionistas, administrada por el Gerente General.

2.4 CAPITAL SOCIAL Y ESTRUCTURA

La empresa mantiene un capital de US\$ 1.081.880 con un valor por acción de US\$40.00.

2.5 OBJETIVO SOCIAL DE LA EMPRESA

La producción, comercialización, distribución y exportación de toda clase de empaques, envolturas, embalajes y cajas de papel, cartón y otros materiales similares.

2.6 PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE EN EL MERCADO

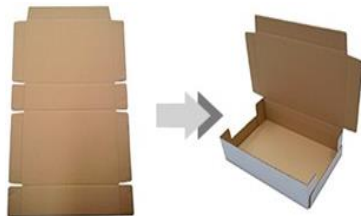
Empaques de Cartón Corrugado

- **Cajas Corrientes**



Empaque de cartón corrugado más utilizado por la industria, también llamado caja americana, regular, donde todas las aletas llegan al centro y su fabricación es la más sencilla en el proceso de cartón.

- **Cajas Wrap Around**



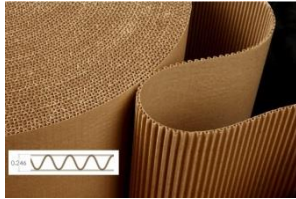
Es un empaque de tipo envolvente de una sola pieza, elaborado por el proceso de corrugación troquelación, y su armado es necesariamente mecánico automatizado.

- **Cajas Bliss Case**



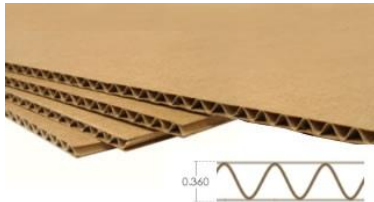
Empaque compuesto por tres elementos estructurales; 2 laterales y cuerpo central. Elaborado mediante el proceso de corrugación, troquelación y su armado es necesariamente mecanizado automatizado.

- **Corrugado B**



Material formado por 3 papeles: dos liners y un corrugado ½ mediante el proceso de corrugación, su altura es desde 0.246 cms (0.97”) aproximadamente.

- **Corrugado C**



Material formado por 3 papeles: dos liners y un corrugado ½ mediante el proceso de corrugación, su altura es de 0.360 centímetros (0.142”) aproximadamente.

- **Corrugado BC – CE (Doble Pared)**



Material formado por 5 papeles: tres liners y dos corrugados ½, mediante el proceso de corrugación, se utiliza para la fabricación de cajas de alta resistencia y productos de alto peso.

- **Corrugado E (Microcanal)**



Material de superficie lisa debido al número de ondas por metro, permite buena impresión lo que lo convierte en un material competidor

directo de la cartulina, su altura es de 1,2 a 2,0 mm y se fabrica mediante el proceso de corrugación.

- **Impresión Altagráfica**



Proceso de impresión flexo gráfico de alta definición, utilizando los colores primarios y de calidad de tintas, especialmente para empaques exhibidores o de contacto directo con el cliente en los puntos de venta.

- **Partes Interiores**



Accesorios o componentes de cartón corrugado, de diferentes dimensiones o formas, que ayudan al soporte, estructura y organización interna de los empaques o embalajes de cartón corrugado.

Papeles y Cartulinas

- **Liner Tubo**

Papeles utilizados para la fabricación de tubos espirados.

- **Papel Industria Corrugado**

1. Liner: Papel utilizado para la cara externa en la estructura del cartón corrugado.
2. Medio: Papel utilizado para la generación de la onda en el cartón corrugado.

- **Cartulinas (Esmaltadas y sin Esmaltar)**

Utilizados para la fabricación de empaques plegables.

- **Folder:**

Papel utilizado para la fabricación de carpetas.

2.7 PRINCIPALES CLIENTES Y PROVEEDORES

2.7.1 Clientes

La Compañía mantiene una gran cantidad de clientes (alrededor de 571), de los cuales se consideran como estratégicos a 200 de ellos, y de los cuales 100 presentan saldos significativos. Aquí se encuentran las florícolas, pizzerías, chocolateras, productoras de zapatos, entre otras.

2.7.2 Proveedores

Corrugadora Nacional Cartones S.A. es por si misma su principal proveedor, debido a que utiliza el papel desechado y luego reciclado para su proceso productivo, tras pasar por un proceso de transformación en bobinas de cartón.

2.8 COMPETENCIA

A continuación se detallan las compañías cartoneras que operan en el Ecuador:

- Cartonera Andina S.A., Guayaquil, Ecuador.
- Cartones Andinos, Quito, Ecuador.
- Cartonera Pichincha, Quito, Ecuador.
- Cartorama C.A., Guayaquil, Ecuador.
- Conver S.A., Quito, Ecuador.
- Corrupac - GRUPO CARTOPEL Cuenca, Ecuador.
- CRANSA (Corrugadora Nacional S.A.)
- PAPELERA NACIONAL S.A. (Panasa)

2.9 ASPECTOS ESTRATÉGICOS

2.9.1 Visión de la empresa

Corrugadora Nacional Cartones S.A. será líder en el país y en la región así como proveedor de confianza en el suministro de soluciones de empaque de cartón corrugado y cartulinas, por su calidad y servicio.

Sera reconocido por sus excelentes niveles de eficiencia, productividad, rentabilidad, cuidado del medio ambiente, relaciones con la comunidad y como un sitio preferido para laborar.

2.9.2 Misión de la empresa

La empresa tiene como misión la satisfacción oportuna de las necesidades del cliente, suministrando cartones, cartulinas esmaltadas y soluciones integrales e innovadoras en productos de cartón corrugado de óptima calidad, con la más avanzada tecnología, garantizando su eficacia para mantener el liderazgo en servicio, bienestar de nuestro personal, protección ambiental y rentabilidad.

2.9.3 Objetivos de la empresa

Los objetivos de la Corrugadora Nacional Cartones S.A. son los siguientes:

- Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas, que nos permita fortalecer la cartera de clientes.
- Determinar las funciones de cada uno de los empleados para que de esta manera los empleados conozcan sus funciones.
- Mejorar el desempeño de la empresa con la adecuada implementación de un plan estratégico.

- Innovar constantemente los servicios que la empresa oferta, para incrementar la satisfacción de los clientes.
- Continuar capacitando al personal de la empresa con el fin de brindar el mejor servicio a los clientes.
- Mejorar la administración de la empresa, empleando adecuadamente el proceso administrativo.
- Estar atentos a los nuevos cambios tecnológicos, para que la empresa pueda adoptarlos.

2.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa es el manual de operaciones que les informa a los participantes cómo está formada la organización y cómo funciona. Más específicamente, la estructura describe cómo se acepta a los miembros, cómo se escoge a los líderes y cómo se toman las decisiones.

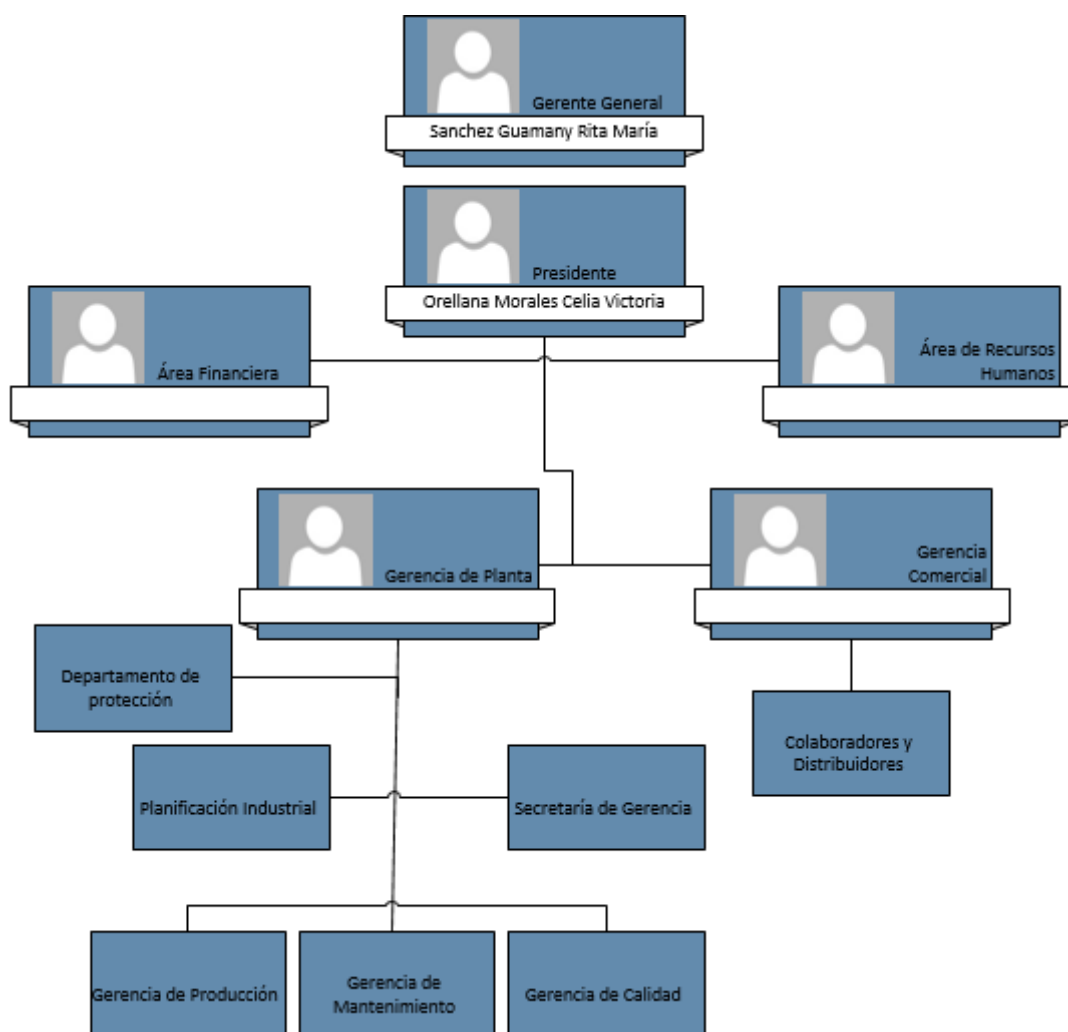


Figura 1: Organigrama Estructural de la Corrugadora Nacional Cartones S.A.

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

2.11 TAMAÑO DE ACTIVOS, PASIVOS, PATRIMONIO Y NIVEL DE VENTAS DE LA CORRUGADORA NACIONAL CARTONES S.A.

Tabla 1: Resumen Balance General
(en dólares)

RUBROS	2013	2014	2015
Activo	22,494,738	19,255,308	19,612,030
Pasivo	15,296,785	12,946,578	12,592,092
Patrimonio	7,197,953	6,308,731	7,019,938

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

En el año 2014 respecto del año 2013, se registra un decrecimiento en el activo de US\$ 3,239,430, en el pasivo de US\$ 2,350,207 y en el patrimonio de US\$ 889,222; mientras que en el año 2015 respecto al año 2014, en el activo se registra un crecimiento de US\$ 256,722, en el pasivo un decrecimiento de US\$ 354,486 y así mismo para el patrimonio se registra un crecimiento de US\$ 711,208.

Tabla 2: Resumen de Ventas por Producto
(en dólares)

VENTAS	2013	2014	2015
Cajas Corrientes	3,045,551	2,636,923	2,662,124
Cajas Wrap Around	276,868	239,720	242,011
Cajas Bliss Case	553,737	479,441	484,023
Corrugado B	1,384,341	1,198,601	1,210,057
Corrugado C	3,322,419	2,876,643	2,904,136
Corrugado BC – CE (Doble Pared)	6,091,102	5,273,846	5,324,249
Corrugado E (Microcanal)	2,768,683	2,397,203	2,420,113
Impresión Altagráfica	2,214,946	1,917,762	1,936,090
Partes Interiores	2,491,814	2,157,482	2,178,102
Liner Tubo	830,605	719,161	726,034
Papel Industria Corrugado	1,938,078	1,678,042	1,694,079
Cartulinas (Esmaltadas y sin Esmaltar)	1,661,210	1,438,322	1,452,068
Folder	1,107,473	958,881	968,045
Total	27,686,828	23,972,026	24,201,131

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

Como se puede observar, las ventas más representativas en los tres años corresponde a Corrugado BC doble pared, Corrugado C y las cajas corrientes.

3 ANÁLISIS PEST Y FODA

Un mecanismo que se puede considerar realizando una evaluación general (externa e Interna), para detectar las amenazas y oportunidades así como las debilidades y fortalezas que enfrenta la empresa. Esto servirá para que la misma se adapte al momento o a las circunstancias específicas o, de lo contrario, genere e implemente estrategias (Franco, 2013).

3.1 ANÁLISIS PEST

El Análisis PEST es una herramienta utilizada para definir las perspectivas que presenta el mercado y una empresa por la influencia de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar un negocio.

Los factores mencionados están fuera del control de la empresa y deben ser considerados normalmente como amenazas u oportunidades.

3.1.1 Macroentorno

El macroentorno, incluye todos los factores que afectan la demanda actual y especialmente la futura que podría satisfacer la empresa en el marco de su misión (Sallenave, 2010, pág. 221).

El macro entorno analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

El primer semestre de 2016 está por concluir y los agentes económicos se encuentran ávidos de información que refleje el estado coyuntural de la economía ecuatoriana. Hoy por hoy, nos encontramos bombardeados de noticias, índices bursátiles, precios de materias primas y otros indicadores que se actualizan prácticamente en línea, lo que provoca que los proveedores de datos estadísticos deban esforzarse para satisfacer una necesidad de información confiable y oportuna.

Para el caso de la contabilidad nacional, cuyo mayor exponente es el PIB, su publicación se realiza un trimestre después de su finalización, es decir, los datos del primer trimestre de 2016 se publicarán el 30 de junio y los datos macroeconómicos de todo el primer semestre se conocerán hasta el de 30 de septiembre y así sucesivamente; esto debido a la compilación y síntesis que se debe realizar de una amplia gama de fuentes primarias de información.

3.1.1.1 Factores Políticos

En las decisiones empresariales influyen considerablemente los acontecimientos del entorno político, que consiste en leyes, dependencias de gobierno y grupos del Estado que influyen en las organizaciones y los individuos, y los limitan. Hay ocasiones en que esas leyes también crean nuevas oportunidades de negocios (Kothler, 2013).

El índice de confianza del consumidor que refleja la percepción de los hogares sobre el estado de la economía familiar y de la macroeconomía, viene en franco descenso desde inicios de 2014 y con caídas más pronunciadas en los últimos meses, llegando a mínimos históricos desde cuando se dispone información de este índice. El promedio entre enero y mayo de 2016 fue de 30,3 puntos, mientras que en igual periodo del año anterior fue de 40,5 (ABPE, 2016).

El debate actual gira alrededor de los ajustes que deberían realizarse en el Gasto del Sector Público ante un nuevo escenario macroeconómico. Lo cierto es que el Gasto Corriente entre enero y abril del presente año prácticamente no se ha reducido (-1,2%) en relación al año anterior. La variable de corrección ha resultado ser el Gasto de Inversión, con una disminución de 24,3%, lo que influirá de manera significativa en la Formación Bruta de Capital de la economía, lo que consecuentemente reflejará un menor PIB dado el peso del Gasto de Capital del Gobierno en los últimos años que ha reemplazado la inversión privada, misma que este año no jugaría un rol protagónico por la incertidumbre de nuevas regulaciones o tributos y por ser éste, un año electoral (ABPE, 2016).

3.1.1.2 Factores Económicos

Los factores económicos de un país inciden directamente en las actividades de las empresas y la anticipación a sus posibles tendencias permitirá plantear estrategias acorde a las necesidades de la organización.

Menores recursos y dinamismo de la economía, conjugados con incertidumbre de los hogares y de los empresarios, provocan una menor demanda de crédito desde el sector privado, lo cual se refleja en la encuesta de oferta y demanda de crédito que realiza trimestralmente el Banco Central. Adicionalmente, el Sector Financiero es prudente con los recursos de sus depositantes, por lo que en este sentido, la manera de precautelar la liquidez ante este escenario es evaluar el crecimiento de la colocación de nuevos créditos, incrementando el mismo cuando se reactiva la actividad económica y restringiendo el crédito cuando la economía decrece.

3.1.1.2.1 Producto Interno Bruto (P.I.B)

Según informes del Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno del Ecuador creció 0,6% en el segundo trimestre del año 2016 comparado con los primeros tres meses de este año. Mientras que comparado con segundo trimestre del año pasado registró una caída del -2,2%.

El gerente del BCE, Diego Martínez, explicó que el resultado trimestral se explica por un crecimiento del 5% de las exportaciones en relación a los tres primeros meses de este año. El funcionario destacó la reducción de las importaciones en el 1,3% en ese período, lo que favorece la evolución del PIB.

Para enfrentar circunstancias adversas de cualquier índole es fundamental manejar cifras claras y creíbles, dado que el deseo de todos los ecuatorianos es que la economía prospere, por lo que es imperioso tener certidumbre y confianza sobre las acciones de política económica que se tomen en lo que resta del actual mandato presidencial (ABPE, 2016).

Según el Fondo Monetario Internacional, el Producto Interno Bruto del país, para los próximos 5 años será decreciente en tasas del -2,27% en 2016; -2,70% en 2017; -1,11% en 2018; -0,42% en 2019; y, -0,50% en 2020.

Para la empresa Corrugadora Nacional Cartones S.A., el decrecimiento del P.I.B se convierte en una amenaza debido a la menor demanda que habría de cartones dado el decrecimiento de las distintas actividades productivas que requieren este tipo de productos.

3.1.1.2.2 Inflación

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada.

La inflación es la tasa a la que aumenta el nivel general de precios de una economía, también puede decirse que es la pérdida de poder de compra de la moneda a nivel interno (Gutierrez, 2012).

- **Inflación Anual:** Mide el crecimiento de los precios en el período de un año, tomando en cuenta las mismas fechas.

La inflación anual de septiembre de 2016 se ubicó en 1.30%, porcentaje inferior al de igual mes de 2015 en 3.78%. Por divisiones de consumo, 5 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes los de Bebidas Alcohólicas, tabaco y estupefacientes y de Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles; por el contrario, en las Comunicaciones se registró deflación.

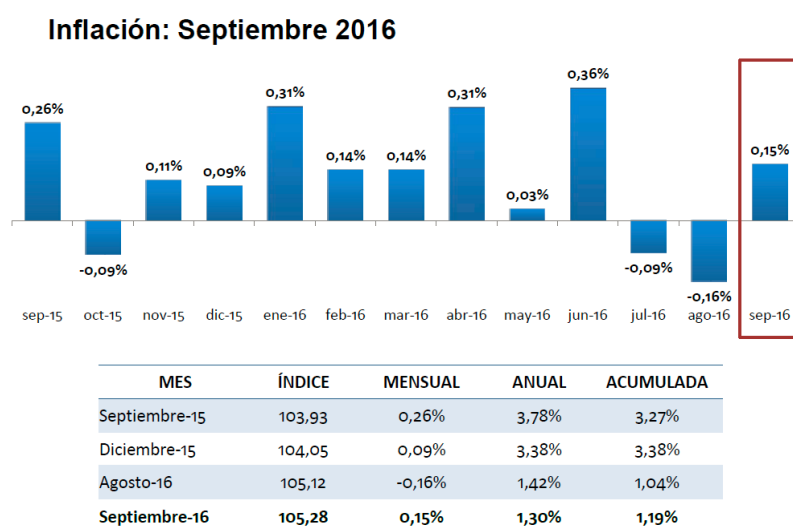


Figura 2: Inflación Anual

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC
Elaboración: Banco Central de Ecuador

Inflación Anual en los Meses de Septiembre

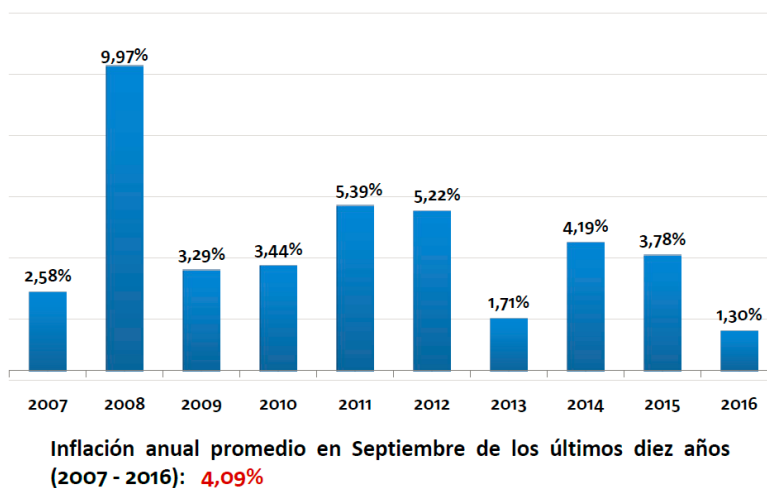


Figura 3: Inflación

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Ecuador registró una inflación anual de 1,30% en el 2016 frente al 3,78% del 2015, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Inflación Mensual en los Meses de Septiembre

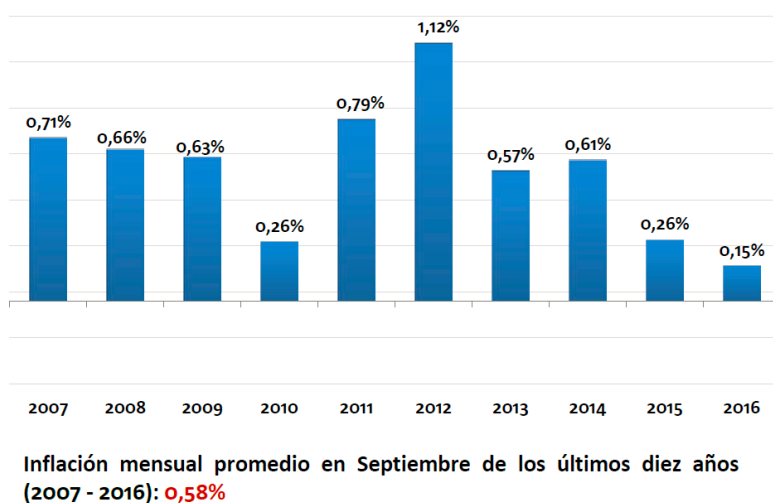


Figura 4: Inflación Mensual

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Elaboración: Banco Central del Ecuador

En septiembre del 2015, el país registró una inflación mensual de 0,26% en comparación al 0,15% del noveno mes del año 2016.

El comportamiento de variable inflacionaria tiene un efecto directo en todos los sectores productivos de un país afectando el valor de los costos y disminuyendo su eficiencia. Para la empresa Corrugadora Nacional Cartones S.A. este factor se lo considera como una Amenaza baja debido a que se observa pequeños incrementos en los indicadores inflacionarios, es decir un incremento de los precios de los productos, insumos y demás bienes que se utilizan en las actividades económicas.

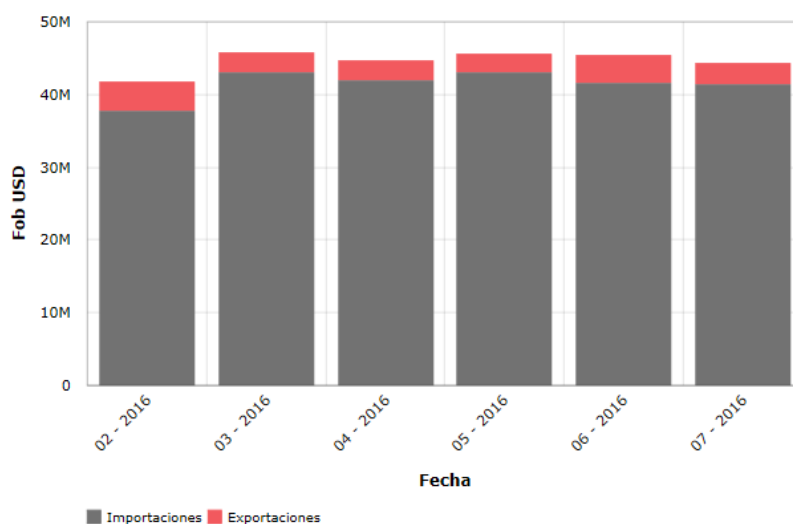


Figura 5: Balanza Anual

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Elaboración: Banco Central de Ecuador

El Comercio Exterior de Ecuador de papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón, para el año

2016 bajó en gran cantidad, lo que es perjudicial para la empresa en análisis; sin embargo, la disminución de la tasa de inflación habría limitado el crecimiento de los precios de los productos, especialmente de aquellos que produce la empresa Cartonera, lo que le habría permitido seguir siendo competitiva en el mercado nacional. De seguir esta tendencia decreciente de la tasa de inflación, sería una oportunidad para la empresa Cartonera, para que manteniendo los precios pueda colocar igual o mayor cantidad de productos en el mercado nacional.

3.1.1.2.3 Tasas de interés

La tasa de interés es la relación matemática que existe entre el monto del interés que se retribuye al capital y el monto del capital que se ha invertido inicialmente (Gutierrez, 2012).

Hay que notar que la tasa activa siempre será mayor a la tasa pasiva, pues la diferencia es el margen financiero que utiliza la institución financiera para cubrir sus costos y generar rendimientos, es conocido como SPREAD.

- **Tasa Activa**

La Tasa de interés activa es la que cobra el Banco cuando se solicita un préstamo. Normalmente la tasa activa es más alta que la tasa pasiva. (BCE)

Como podemos observar en la Tabla 3 para el mes de noviembre del año 2015, la Tasa de Interés Activa Referencial se situó en 9,22% y para el mismo mes del año 2016 decreció a 8,38%, lo que se convierte en una Oportunidad para la Corrugadora Nacional Cartones S.A. al momento que desee adquirir un préstamo, ya que se abaratarían sus costos financieros.

Tabla 3: Tasa Activa Efectiva Referencial

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2016	8.38 %
Octubre-31-2016	8.71 %
Septiembre-30-2016	8.78 %
Agosto-31-2016	8.21 %
Julio-31-2016	8.67 %
Junio-30-2016	8.66 %
Mayo-31-2016	8.89 %
Abril-30-2016	9.03 %
Marzo-31-2016	8.86 %
Febrero-29-2016	8.88 %
Enero-31-2016	9.15 %
Diciembre-31-2015	9.12 %
Noviembre-30-2015	9.22 %
Octubre-31-2015	9.11 %
Septiembre-30-2015	8.06 %
Agosto-31-2015	8.06 %
Julio-31-2015	8.54 %
Junio-30-2015	8.70 %
Mayo-31-2015	8.45 %
Abril-30-2015	8.09 %
Marzo-31-2015	7.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Tasa Pasiva**

La Tasa de Interés Pasiva es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante

cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.
(BCE)

Como podemos observar en la Tabla 4, para el mes de noviembre del año 2015, la tasa pasiva se ubicó en el 5,11% mientras que a noviembre del 2016 se ubicó en 5,51%, es decir, aumentó en 40 puntos porcentuales buscando incrementar los depósitos del público.

Tabla 4: Tasa Pasiva Efectiva Referencial

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2016	5.51 %
Octubre-31-2016	5.75 %
Septiembre-30-2016	5.78 %
Agosto-31-2016	5.91 %
Julio-31-2016	6.01 %
Junio-30-2016	6.00 %
Mayo-31-2016	5.47 %
Abril-30-2016	5.85 %
Marzo-31-2016	5.95 %
Febrero-29-2016	5.83 %
Enero-31-2016	5.62 %
Diciembre-31-2015	5.14 %
Noviembre-30-2015	5.11 %
Octubre-31-2015	4.98 %
Septiembre-30-2015	5.55 %
Agosto-31-2015	5.55 %
Julio-31-2015	5.54 %
Junio-30-2015	5.48 %
Mayo-31-2015	5.51 %
Abril-30-2015	5.39 %
Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las tasas de interés activa y pasiva, afectan directamente a las inversiones que deseen realizar los sectores productivos del país, por lo que el aumento o disminución de las inversiones dependerá de la tendencia que tengan estas tasas de interés.

El incremento de las tasas pasivas, sería una oportunidad para la empresa Cartonera, puesto que los excedentes de liquidez que tenga podría invertirlos obteniendo mayores rendimientos por los mismos.

3.1.1.3 Factor Social

El factor social trata de las variables que se encuentran relacionadas directamente con la sociedad y que afectan las actividades de las organizaciones. Las variables sociales afectan de manera directa e indirecta a la economía de un país, y por ende a sus sectores productivos.

3.1.1.3.1 Desempleo

Según el INEC (2016), el desempleo se define como el grupo de personas que pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA) y no poseen un trabajo remunerado. La PEA, según el INEC, comprende las personas de 15 años o más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o que no laboraron, pero tuvieron empleo (ocupados), o bien, aquellas personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscaban empleo (desocupados).

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), cumpliendo con su calendario estadístico, publicó el décimo primer día hábil de octubre el reporte de indicadores laborales de septiembre del 2016.

Según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), Ecuador registró en septiembre 2016 una tasa de desempleo del 5,2% a nivel nacional. En lo que va del año 2016, la tasa de desempleo se mantiene estadísticamente estable.

El desempleo es uno de los factores sociales que más influyen en la economía de un país, debido a que si este sube tiene como consecuencia una disminución de los ingresos de las personas, y por ende una disminución del consumo de bienes y servicios. Por su parte, la tasa global de participación laboral se ubicó en 69,2%; cifra que refleja una mayor oferta laboral o que existen más personas ingresando al mercado de trabajo, lo cual, para la empresa Corrugadora Nacional Cartones S.A. significa una oportunidad, ya que el incremento de la participación laboral significa mayor actividad productiva y por lo tanto potencial incremento de la demanda de cartón para las distintas actividades productivas.

3.1.1.4 Factor Tecnológico

La tecnología es uno de los factores de más incidencia en las actividades empresariales, pues conforma todos los equipos, procesos y conocimientos que se utilizan en la producción de los bienes y servicios.

Los cambios en el entorno tecnológico se producen muy rápidamente. Por un lado, la tecnología moderna es la causante de muchos de los problemas

ambientales. Cuanto más sofisticadas son las tecnologías, mayor será el potencial y mayor el alcance de los efectos sobre el medio natural (Belz, 2013).

Para todos los sectores productivos, el factor tecnológico es uno de los más relevantes de sus actividades, pues a partir de su uso o aplicación se generan ventajas en relación a las demás empresas, permitiendo el fortalecimiento de su producción y a la vez el fortalecimiento del sector al que pertenece.

Analizando los elementos que conforman la tecnología, la empresa podrá observar las tendencias que tienen estos elementos y la manera de cómo aplicarlos a sus actividades, en busca de una optimización de sus procesos.

Es por esto que se vuelve muy importante para cualquier empresa contar con la tecnología adecuada y apegada a sus necesidades, y esto se logra a través de una adecuada toma de decisiones y una correcta aplicación de la tecnología en sus procesos, así la empresa obtendrá un buen posicionamiento dentro del mercado.

El desarrollo tecnológico en el que se encuentra el país ha permitido a las empresas de los distintos sectores productivos mejorar su producción e incrementar su participación en la economía nacional, todo gracias a una adecuada aplicación de políticas de incentivo productivo, encaminadas a la consolidación del aparato productivo nacional.

El factor tecnológico se convierte en una Oportunidad para la empresa Corrugadora Nacional Cartones S.A., pues se crean nuevos productos y materias primas por lo que se abaratan los costos, a través de maquinaria moderna y más eficiente que le permite mejorar sus procesos.

3.1.1.5 Factor Ambiental

El factor ambiental está compuesto por todos los elementos de la naturaleza que de una u otra manera influyen en las actividades de las personas, empresa, grupos, entre otros. Esta influencia será recíproca, es decir así como el medio ambiente influye en las personas, las personas con su actuar influyen en el medio ambiente.

Es por esto que, en la actualidad, se han creado y aplicado nuevas políticas que regulan el actuar, tanto de las personas como de las empresas, en función de frenar la alta contaminación que se ha venido generando durante todos estos años.

Crear consciencia en las personas, empresas, industrias ha sido el objetivo principal de estas medidas; formar valores y sentido de pertenencia con el medio ambiente es lo que buscan en la actualidad algunas regiones y países, pues de esta manera se logrará mitigar en algo la influencia negativa del ser humano en la naturaleza.

Los controles ambientales no se los debe tomar como una amenaza para las empresas, al contrario se lo debe asimilar como un aporte propio a la

preservación del planeta, y una forma de devolver todo lo que por mucho tiempo el medio ha brindado a la humanidad.

El factor ambiental es un tema que deben tomar en cuenta todas las personas y organizaciones, pues de esto dependerá el futuro de la sociedad como tal. Es por esto que este factor es una Oportunidad para la empresa Corrugadora Nacional Cartones S.A. debido a que lleva a cabo un proceso de reciclaje y las prácticas a favor del ambiente permiten aportar a la preservación de un ecosistema que está en peligro, a tratar de recuperar un poco de lo que se perdió y dejar a las futuras generaciones un espacio en el cual la naturaleza y los seres humanos puedan vivir en completa armonía.

3.2 ANÁLISIS F.O.D.A.

El análisis FODA es un acrónimo compuesto de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para analizar las condiciones en que se encuentra una organización frente al entorno, para encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del ambiente externo y el potencial propio de la entidad.

Fortalezas.- son aquellos aspectos internos en los que la organización es competentemente fuerte y al mantenerlos o mejorarlos, el nivel de desempeño de la entidad genera ventajas o beneficios presentes con posibilidades atractivas de posicionamiento en el mercado futuro.

Debilidades.- son limitaciones, deficiencias o inconsistencias en la entidad que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos, las mismas que denotan una desventaja frente a la competencia y una merma en la calidad de la gestión con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro.

Se consideran como variables externas a las oportunidades y amenazas ya que constituyen los límites determinados por el sector productivo al que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

Oportunidades.- son aquellas circunstancias o situaciones que surgen desde fuera de una organización, pero influyen en las decisiones y acciones internas, así como en las actividades y el desarrollo de la misma, son potencialmente favorables y el aprovechamiento de estas, resultan una ventaja para alcanzar los objetivos propuestos.

Amenazas.- son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa, ya que influyen de manera negativa la marcha de la entidad en el caso de que la misma no tome las medidas necesarias en el momento oportuno. De ser así, estas situaciones pueden llevar a la organización a un estancamiento o incluso a su desaparición.

Esta organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas.

En el mes de septiembre del año 2016 se realizó una investigación a los trabajadores de la empresa Corrugadora Nacional Cartones S.A. cuyo cuestionario y resultados

constan en el Anexo 1, y el resumen de esta investigación se destaca a continuación en la Tabla 12.

Tabla 5: Estructura FODA de Cartones S.A.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<p><u>CARTERA:</u> Posee gran cartera de clientes.</p> <p><u>TECNOLOGÍA:</u> Cuenta con una tecnología moderna en procesos de producción y contabilidad.</p> <p><u>PRODUCCIÓN:</u> Reutiliza los residuos de materia prima.</p> <p><u>MERCADO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Trabaja bajo pedido. * Cuenta con gran innovación y amplia gama de productos. * Ubicación en zona industrial. <p><u>FINANZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * No mantiene costos de inventario. * Reducción de costos de materia prima, al adquirirlo nacional y ya no internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> * La mayoría de las ventas se realizan con crédito directo lo que influye en la liquidez. * No se ejecuta la cobranza por los préstamos realizados a las compañías relacionadas. * Dependencia de un solo proveedor de materia prima. * Mandos superiores propensos a la jubilación. * La estructura organizacional adolece de ciertas deficiencias funcionales que le impiden su adecuado funcionamiento
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> * El estado reconoce un beneficio por el ISD por la exportación de flores. * El reciclaje se encuentra dentro de las políticas de medio ambiente. * Cuenta con apoyo de las empresas relacionadas extranjeras. * Los precios internacionales del papel están a la baja. 	<ul style="list-style-type: none"> * Existen grandes competidores activos en el mercado local. * Contracción de las exportaciones de flores. * La empresa no puede expandirse nacionalmente a la región costa, ya que existe un fuerte competidor proveedor de cartón a las bananeras.

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

3.2.1 Ponderación de las variables FODA

Para recoger la relevancia que tienen cada una de las variables FODA, dentro de los ámbitos de Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se asumió un rango de ponderación de 1 a 10 puntos, donde 1 el menos importante y 10 el de mayor.

Tabla 6: Ponderación de Fortalezas

Descripción	Ponderación
* Cuenta con una estructura organizativa flexible, autónoma y descentralizada.	8
* Posee gran cartera de clientes.	9
* Cuenta con una tecnología moderna en procesos de producción y contabilidad.	7
* Reutiliza los residuos de materia prima.	9
* Trabaja bajo pedido.	8
* Cuenta con gran innovación y amplia gama de productos.	6
* Ubicación en zona industrial.	6
* No mantiene costos de inventario.	5
* Reducción de costos de materia prima, al adquirirlo nacional y ya no internacional.	8
TOTAL	66

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

Tabla 7: Ponderación de Oportunidades

Descripción	Ponderación
* El estado reconoce un beneficio por el ISD por la exportación de flores.	8
* El reciclaje se encuentra dentro de las políticas de medio ambiente.	9
* Cuenta con apoyo de las empresas relacionadas extranjeras.	7
* Los precios internacionales del papel están a la baja.	7
TOTAL	31

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

Tabla 8: Ponderación de Debilidades

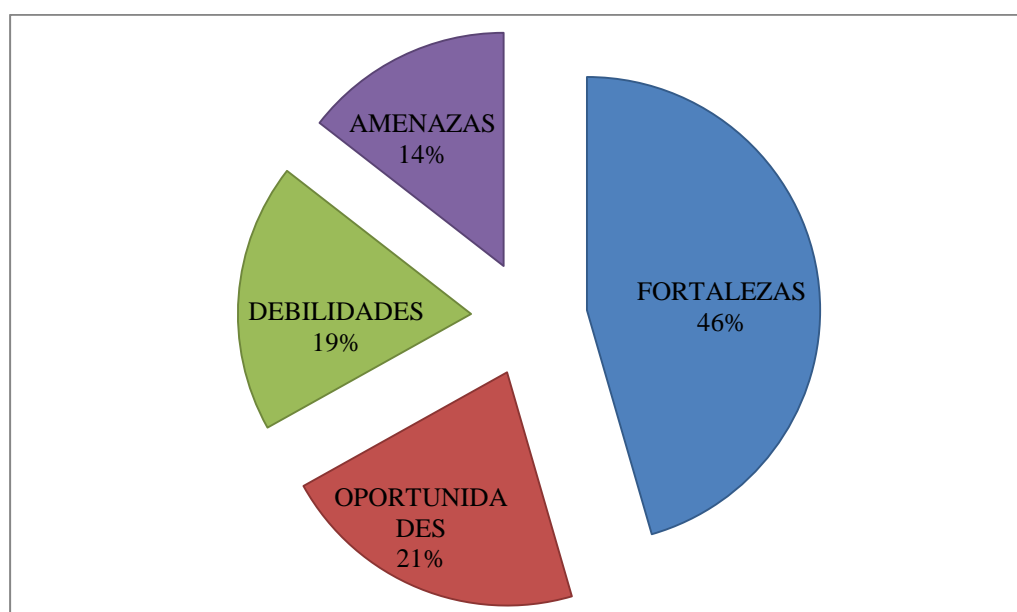
Descripción	Ponderación
* La mayoría de las ventas se realizan con crédito directo lo que influye en la liquidez.	6
* No se ejecuta la cobranza por los préstamos realizados a las compañías relacionadas.	7
* Dependencia de un solo proveedor.	8
* Mandos superiores propensos a la jubilación.	6
TOTAL	27

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

Tabla 9: Ponderación de Amenazas

Descripción	Ponderación
* Existen grandes competidores activos en el mercado local.	7
* Contracción de las exportaciones de flores.	8
* La empresa no puede expandirse nacionalmente a la región costa, ya que existe un fuerte competidor proveedor de cartón a las bananeras.	6
TOTAL	21

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

**Figura 6: Ponderación**

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

3.2.2 Determinación de estrategias a seguir

Tabla 10: Matriz FODA de Cartones S.A. - Estrategias

FORTALEZAS	ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA F.A.	ESTRATEGIA F.D.
ESTRUCTURA			
* Cuenta con una estructura organizativa flexible, autónoma y descentralizada		Fortalecer la estructura organizativa con capacitaciones y beneficios a los empleados para desarrollar un ambiente óptimo de trabajo.	
CARTERA			
* Posee gran cartera de clientes.	Promocionar a clientes del exterior los beneficios que puede otorgar la compañía.	Diversificar los mercados para evitar la concentración de los mismos.	Determinar plazos de cobranza fijos para evitar la acumulación de cartera vencida.
TECNOLOGÍA			
* Cuenta con una tecnología moderna en procesos de producción y contabilidad.	Aprovechar las relaciones con las compañías relacionadas externas mediante la incorporación de nuevas tecnologías de punta.		
PRODUCCIÓN			
* Reutiliza los residuos de materia prima.	Promocionar el proceso de reciclaje como parte de la imagen institucional.	Buscar alternativas de negocios para la capacidad ociosa, vender materia prima a un costo moderado.	Ampliar la gama de proveedores para evitar la concentración en uno solo.

FORTALEZAS	ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA F.A.	ESTRATEGIA F.D.
MERCADO			
* Trabaja bajo pedido.	Realizar un estudio de mercado para definir la estructura de productos más adecuados al desarrollo de la empresa.	Brindar promociones a los clientes, sobre todo a los preferenciales para mantener la fidelidad de los mismos.	
* Cuenta con gran innovación y amplia gama de productos.	Aprovechar las relaciones con las compañías relacionadas externas mediante para exportar productos a mercados internacionales		
FINANZAS			
* Reducción de costos de materia prima, al hacerlo de manera nacional y ya no internacional.	Aprovechar la reducción de los costos de materia prima y promover la producción nacional.		Renegociar las deudas con los clientes y compañías relacionadas, y determinar términos de negociación.
* No mantiene costos de inventario	Aprovechar el ahorro que nos proveen los bajos costos y el ahorro por no invertir en mantenimiento de bodega y analizar posibilidades de inversión.		La compañía debe realizar una provisión de las liquidaciones que va a realizar por la salida de los empleados próximos a jubilación.

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

4 SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

4.1 ANÁLISIS FINANCIERO

Según Van Horne (2012), el análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa a una fecha determinada, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas.

Se planea realizar un Análisis Vertical y Horizontal de los estados financieros (Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera) de la empresa, para conocer su situación actual. Para el análisis se tomará en cuenta la información financiera de los dos últimos años, siendo estos 2014 y 2015; y únicamente para los rubros más amplios y generales como es Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos y Gastos se tomará en cuenta el año 2013 para el análisis (Van Horne J. , 2012).

Tabla 11: Análisis vertical y horizontal de Estado de Situación Financiera

CORRUGADORA NACIONAL CARTONES S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
ANÁLISIS FINANCIERO

	ANÁLISIS VERTICAL				ANÁLISIS HORIZONTAL				Crecimiento Promedio				
	2,013	%	2,014	%	2015	%	2014-2013	%		2015-2014	%	2015-2013	%
ACTIVOS													
ACTIVOS CORRIENTES													
Efectivo y equivalentes de efectivo	879,086	3.91%	96,808	1%	217,982	1%	(782,278)	-88.99%	121,173	125%	(661,104)	-75%	18%
Cuentas por cobrar comerciales	5,583,496	24.82%	5,491,722	29%	5,124,320	26%	(91,774)	-1.64%	(367,402)	-7%	(459,176)	-8%	-4%
Otras Cuentas por Cobrar	120,325	0.53%	117,720	1%	362,201	2%	(2,604)	-2.16%	244,481	208%	241,877	201%	103%
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	404,294	1.80%	-	0	27,961	0%	(404,294)	-100.00%	27,961		(376,334)	-93%	-50%
Prestamos por cobrar a entidades relacionadas	1,841,232	8.19%	1,298,545	7%	1,355,800	7%	(542,687)	-29.47%	57,255	4%	(485,432)	-26%	-13%
Inventarios	5,168,269	22.98%	4,484,151	23%	4,285,157	22%	(684,117)	-13.24%	(198,995)	-4%	(883,112)	-17%	-9%
Impuestos por recuperar	683,152	3.04%	1,023,324	5%	614,587	3%	340,173	49.79%	(408,737)	-40%	(68,565)	-10%	5%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	14,679,853		12,512,272		11,988,007		(2,167,582)	-14.77%	(524,265)	-4%	(2,691,846)	-18%	-9%
ACTIVOS NO CORRIENTES													
Prestamos por cobrar a entidades relacionadas L/P	300,000	1.33%	300,000	2%	300,000	2%	-	0.00%	-	0%	-	0%	0%
Propiedad,planta y equipo	7,502,240	33.35%	6,378,799	33%	7,249,829	37%	(1,123,440)	-14.97%	871,029	14%	(252,411)	-3%	-1%
Activos disponibles para la venta	11,127	0.05%	11,127	0%	29,502	0%	-	0.00%	18,375	165%	18,375	165%	83%
Activo Intangible	1,517	0.01%	53,109	0%	44,691	0%	51,592	3400.58%	(8,418)	-16%	43,174	2846%	1692%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7,814,884		6,743,036		7,624,022		(1,071,848)	-13.72%	880,986	13%	(190,862)	-2%	0%
TOTAL ACTIVO	22,494,738	100%	19,255,308	100%	19,612,030	100%	(3,239,430)	-14.40%	356,722	2%	(2,882,708)	-13%	-6%

	ANÁLISIS VERTICAL				ANÁLISIS HORIZONTAL				Crecimiento Promedio				
	2,013	%	2,014	%	2015	%	2014-2013	%		2015-2014	%	2015-2013	%
										</			

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

4.1.1 Comportamiento de los Activos

En el período 2013 - 2015 el Activo Total de Corrugadora Nacional Cartones S.A., pasó de US\$ 22,494,738 a US\$ 19,612,030, decreciendo a una tasa de 13%, lo que monetariamente representa un decremento de US\$ 2,882,708. Por su parte el Activo Corriente o Capital de Trabajo Total, en este mismo período paso de US\$ 14,679,853 a US\$ 11,988,007, decreciendo a una tasa del 18% correspondiente a US\$ 2,691,846, influenciado principalmente por la disminución de los inventarios en US\$ 883,112.

En el año 2015, dentro del activo las principales cuentas fueron: Propiedad Planta y Equipo (las máquinas y equipos utilizados para la producción y transformación de la materia prima en cartones), con un valor de US\$ 7,249,829, equivalentes al 37% del total de los activos. Cuentas por cobrar comerciales con un valor de US\$ 5.124.320 equivalentes al 26% e inventarios con un valor de US\$4.285.157 que representaron el 22% del activo total. Las cuentas citadas también fueron las más relevantes en el año 2014.

Dentro de los Activos no Corrientes, la cuenta Propiedad, Planta y Equipo obtuvo un decremento promedio anual de 1% entre el 2013 y 2015, lo cual demuestra una disminución de la actividad productiva de esta empresa.

4.1.2 Comportamiento de los Pasivos

En el período 2013 - 2015 el Pasivo Total de Corrugadora Nacional Cartones S.A., pasó de US\$ 15,296, 785 a US\$ 12,592, 092, lo cual significa una tasa de decrecimiento del 18% equivalente a un decremento de US\$ 2,704,693.

En el año 2015, dentro del pasivo las principales cuentas fueron: las deudas con Entidades Relacionadas con un valor de US\$ 4,964,103 equivalentes al 39% del total de los pasivos, le siguieron los Préstamos de Entidades Financieras de Corto Plazo con un valor de US\$ 3,952,553 equivalentes al 31% y Proveedores con un valor de US\$ 1,989,569 que representaron el 16% del pasivo total. Las cuentas citadas también fueron las más relevantes en el año 2014.

Los Pasivos Corrientes por su parte sumaron US\$ 11,575, 606 en el año 2015, que representaron el 92% del total del Pasivo, en tanto que el Pasivo de Largo Plazo alcanzó el US\$1.016.486 equivalente únicamente al 8%.

Con los datos obtenidos se evidencia que la empresa disminuyó el peso de la deuda en el año 2015, respecto de los niveles registrados en el año 2014.

4.1.3 Comportamiento del Patrimonio

En el período 2013 - 2015 el Patrimonio Total de Corrugadora Nacional Cartones S.A., pasó de US\$ 7,197,953 a US\$ 7,019,938, decreciendo a una tasa del 2% lo que significa un decremento de US\$ 178,015; sin embargo, al

comparar el año 2015, frente al año 2014, se determina que la compañía alcanzó un incremento del patrimonio del 11%.

En el año 2015, dentro del patrimonio las principales cuentas fueron: Capital Social con un valor de US\$ 1,081,880 equivalentes al 15% del total del patrimonio, y los resultados acumulados que para dicho período alcanzan los US\$ 4,687,436 equivalentes al 67%. Las cuentas citadas también fueron las más relevantes en el año 2014.

Tabla 12: Análisis vertical y horizontal de Estado de Resultados Integral

CORRUGADORA NACIONAL CARTONES S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
ANÁLISIS FINANCIERO

	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL						Crecimiento Promedio
	2013	%	2014	%	2015	%	2014-2013	%	2015-2014	%	2015-2013	%	
INGRESOS													
Ingresos por ventas	27,686,828	100.00%	23,972,026	100.00%	24,201,131	100.00%	(3,714,801)	-13.42%	229,105	1%	(3,485,697)	-13%	-6%
(-) Costo de productos vendidos	(21,007,930)	-75.88%	(20,177,304)	-84.17%	(18,808,900)	-77.72%	830,626	-3.95%	1,368,404	-7%	2,199,030	-10%	-5%
(= UTILIDAD BRUTA	6,678,897		3,794,722		5,392,231		(2,884,175)	-43.18%	1,597,509	42%	(1,286,666)	-19%	-1%
(-) EGRESOS													
Gastos Operacionales													
De venta	(2,689,289)	-9.71%	(1,867,491)	-7.79%	(1,770,617)	-7.32%	821,798	-30.56%	96,874	-5%	918,672	-34%	-18%
De administración	(2,134,338)	-7.71%	(1,482,123)	-6.18%	(2,164,087)	-8.94%	652,215	-30.56%	(681,964)	46%	(29,749)	1%	8%
Otros, Neto	81,936	0.30%	56,898	0.24%	21,197	0.09%	(25,038)	-30.56%	(35,701)	-63%	(60,739)	-74%	-47%
(= GASTOS OPERACIONALES	(4,741,691)	-17.13%	(3,292,716)	-13.74%	(3,913,507)	-16.17%	1,448,975	-30.56%	(620,791)	19%	828,184	-17%	-6%
Ingresos financieros	2,329	0.01%	3,006	0.01%	6,017	0.02%	677	29.07%	3,011	100%	3,688	158%	65%
Gastos financieros	(704,561)	-2.54%	(626,766)	-2.61%	(493,980)	-2.04%	77,795	-11.04%	132,786	-21%	210,581	-30%	-16%
(= (Pérdida) Utilidad antes de PT	1,234,974	4.46%	(121,754)	-0.51%	990,761	4.09%	(1,356,728)	-109.86%	1,112,514	-914%	(244,214)	-20%	-512%
(-) Participación de trabajadores	185,246	0.67%			148,614	0.61%			148,614		(36,632)	-20%	0%
(= (Pérdida) Utilidad antes de impuesto a la renta	1,049,728	3.79%	(121,754)	-0.51%	842,146	3.48%	(1,171,482)	-111.60%	963,900	-792%	(207,582)	-20%	-452%
(-) Impuesto a la renta	230,940	0.83%		0.00%	185,272	0.77%	(230,940)		185,272		(45,668)	-20%	0%
(= (Pérdida) Utilidad neta y resultado integral del año	818,788	2.96%	(121,754)	-0.51%	656,874	2.71%	(940,542)	-114.87%	778,628	-640%	(161,914)	-20%	-377%

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

4.1.4 Comportamiento de los Ingresos

En el período 2013 - 2015 los Ingresos Totales de Corrugadora Nacional Cartones S.A., pasaron de US\$ 27,686,828 a US\$ 24,201,131, decreciendo a una tasa promedio del 13% lo que significa un decremento de US\$ 3,485,697.

En el año 2014 la empresa en análisis generó ventas por el equivalente de US\$ 23.972.026, lo que comparado con el año 2015, significó un incremento del rubro en 1% por US\$229.105 en el último año.

4.1.5 Comportamiento de los Costos

Los costos de venta en el período 2013 - 2015 pasaron de US\$ 21.007.930 a US\$18.808.900 y la utilidad bruta de US\$ 6.678.897 a US\$ 5,392, 231, lo que significó un decremento de -10% y -19% respectivamente.

Desde otro enfoque el costo de ventas 2014 representó el 84% de las ventas y en el 2015 el 78%.

4.1.6 Comportamiento de los Gastos

Los gastos operacionales pasaron de US\$ 4.741.691 a US\$ 3.913.507, en el período 2013-2015 experimentando un decremento de -17% lo que en valor significó US\$ 828,184.

4.1.7 Comportamiento de las Utilidades

En el 2014 la empresa arrojó una pérdida después de participación de trabajadores y de la impuesta a la renta de US\$ 121,754 y en el 2015 una utilidad de US\$ 656,874. El cambio esperado obedeció sustancialmente a la reducción en el costo de ventas y a un incremento en las ventas del 1%.

4.2 ÍNDICES FINANCIEROS

4.2.1 Capital de Trabajo Neto

El capital de trabajo es todo aquel dinero que tiene la empresa para poder operar adecuadamente (González Jordán, 2009).

Al 31 de diciembre del 2014 el capital de trabajo neto de la empresa en análisis ascendió a US\$ 908,179.17 (Activos Corrientes US\$ 12,512,272 – Pasivos Corrientes US\$11,604,093) y al 31 de diciembre del 2015 este descendió a US\$ 412,401.31 (Activos Corrientes US\$ 11,988,007 – Pasivos Corrientes US\$ 11,575,606) lo que significa que la empresa dispuso de menor liquidez para manejar sus operaciones, inventarios, caja bancos e inversiones financieras.

Tabla 13: Capital de Trabajo Neto

AÑOS	2014	2015
Activo Corriente	12,512,271.74	11,988,007.24
Pasivo Corriente	11,604,092.57	11,575,605.93
Capital de Trabajo Neto	\$ 908,179.17	\$ 412,401.31

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

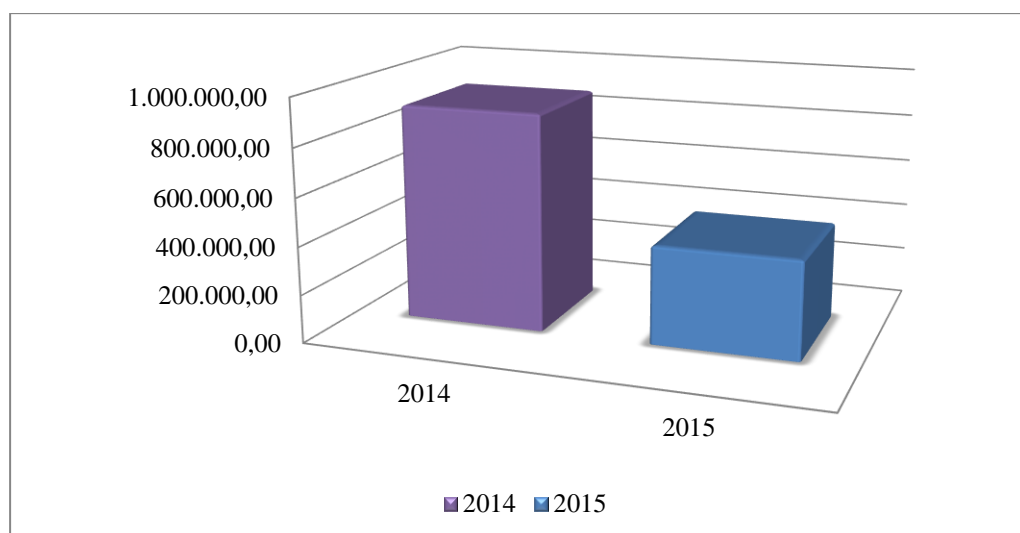


Figura 7: Capital de Trabajo Neto

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

4.2.2 Índice de Liquidez

El Índice de Liquidez o Solvencia de Corto Plazo mide la capacidad de la empresa para soportar las deudas contraídas a corto plazo comparado con el total de Activos Corrientes a corto plazo.

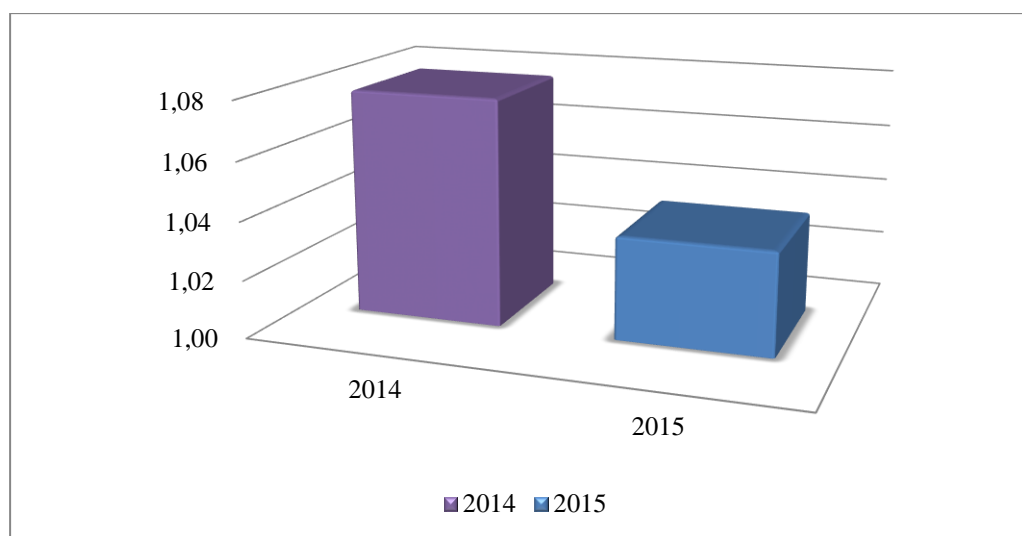
$$\frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$$

Al 31 de diciembre del 2014 el Índice de Liquidez de la empresa QI 31 de diciembre de 2014 el índice de liquidez alcanzó el \$ 1,08 y al 31 de diciembre del 2015, fue de \$ 1,04, lo que significa que hubo una disminución de 4 centavos para cubrir las deudas de corto plazo.

Tabla 14: Índice de Liquidez

AÑOS	2014	2015
Activo Corriente	12,512,271.74	11,988,007.24
Pasivo Corriente	11,604,092.57	11,575,605.93
Índice de Liquidez	\$ 1.08	\$ 1.04

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

**Figura 8: Índice de Liquidez**

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

4.2.3 Índice de Endeudamiento Corriente

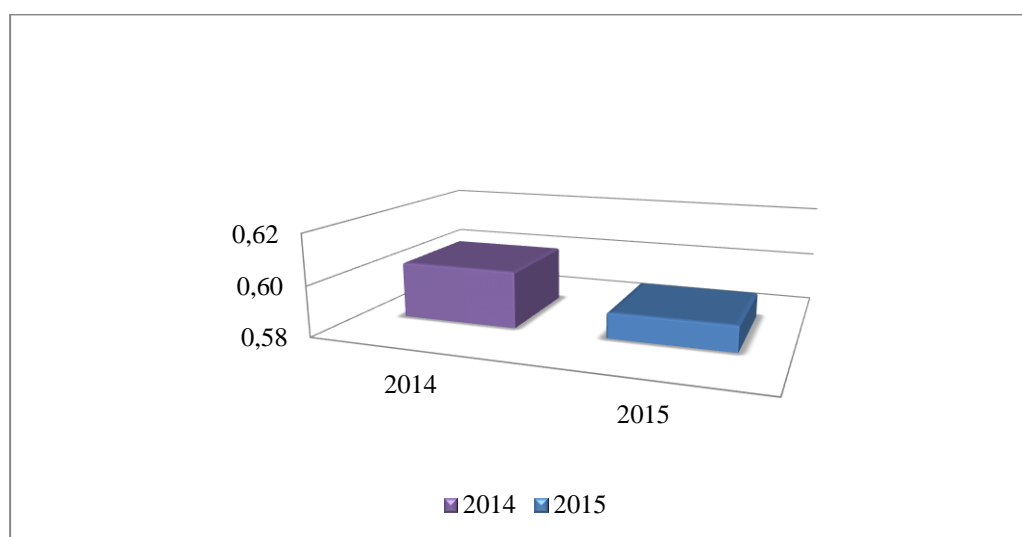
Como se puede observar en el Gráfico N° 7 al 31 de diciembre del 2014 el endeudamiento Corriente de la empresa fue de US\$ 0,60 y para el año 2015 bajó \$ 0,59. Esta pequeña contracción se debe a que la empresa contrajo el endeudamiento con Instituciones Financieras.

$$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Tabla 15: Índice de Endeudamiento Corriente

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO CORRIENTE		
AÑOS	2014	2015
Pasivo Corriente	11,604,092.57	11,575,605.93
Activos Totales	19,255,308.07	19,612,029.70
Índice de Endeudamiento Corriente	\$ 0.60	\$ 0.59

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

**Figura 9: Índice de Endeudamiento Corriente**

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

4.2.4 Índice de Endeudamiento Total

PASIVO TOTAL

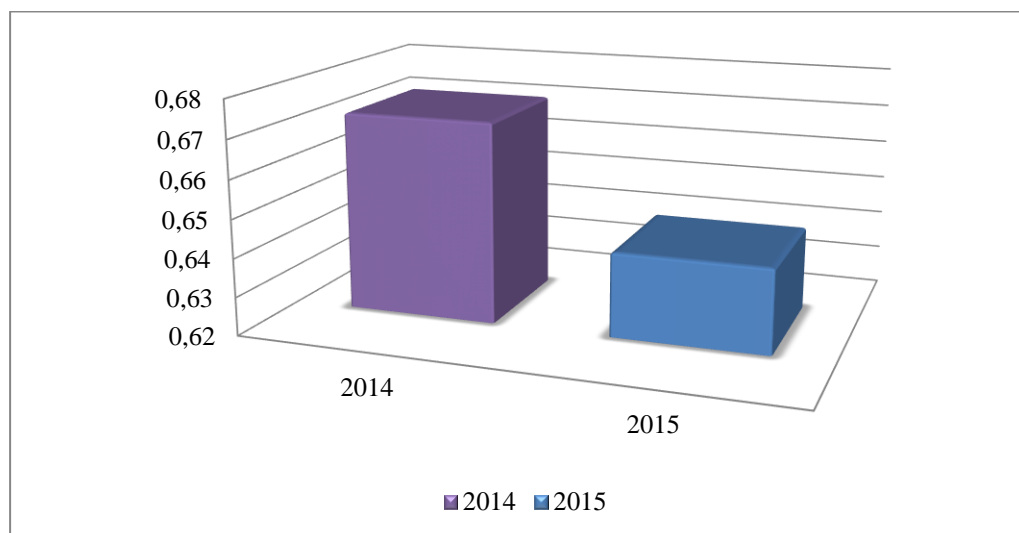
ACTIVO TOTAL

El índice de endeudamiento total para los años 2014 y 2015 fue de \$0.67 y \$0.64 respectivamente, lo que implica que la deuda bajó debido a una reducción del pasivo y a un aumento del activo.

Tabla 16: Índice de Endeudamiento Total

AÑOS	2014	2015
Pasivo Total	12,946,577.52	12,592,091.60
Activo Total	19,255,308.07	19,612,029.70
Índice de Endeudamiento Total	\$ 0.67	\$ 0.64

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

**Figura 10: Índice de Endeudamiento Total**

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

4.2.5 Índice de Endeudamiento Interno

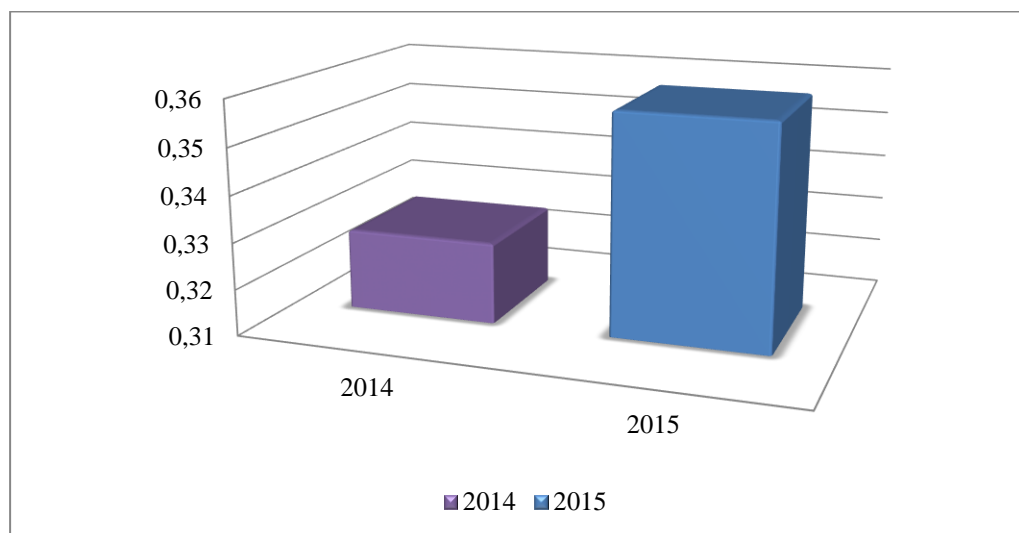
Como se observa en el gráfico N° 9, El endeudamiento interno pasó de US\$ 0.33 en el 2014 a US\$ 0.36 en el 2015 debido sustancialmente a la generación de utilidad, las que no existieron en el año 2014.

$$\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Tabla 17: Índice de Endeudamiento Interno

AÑOS	2014	2015
Patrimonio	6,308,730.55	7,019,938.10
Activo Total	19,255,308.07	19,612,029.70
Índice de Endeudamiento Inter.	\$ 0.33	\$ 0.36

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

**Figura 11: Índice de Endeudamiento Interno**

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

4.2.6 Rotación del Capital de Trabajo Neto

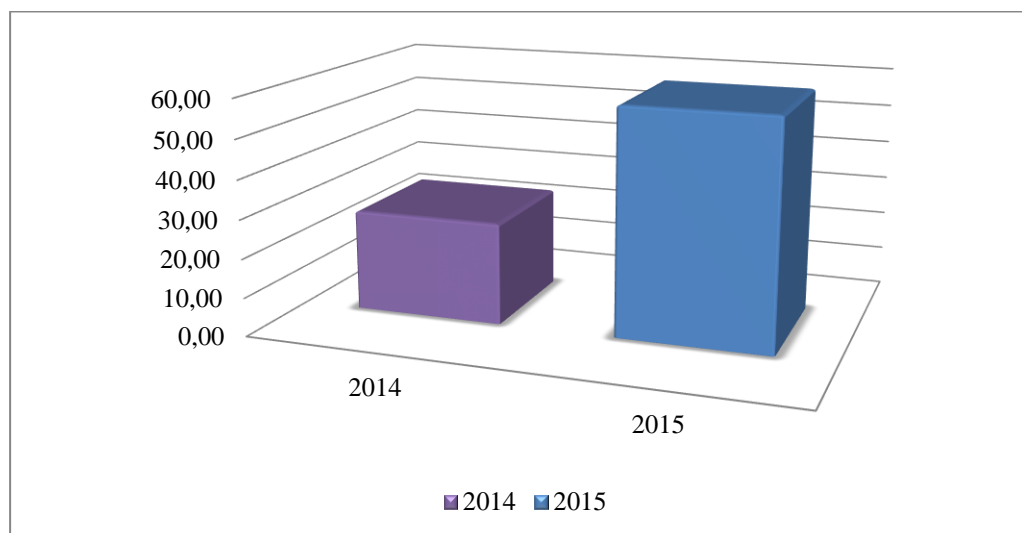
En el año 2014 la Rotación del Capital de Trabajo Neto alcanzó US\$ 26.40 y en el año 2015 el \$58.68 debido al incremento de ventas y a la contracción del Capital de Trabajo Neto.

$$\frac{\text{INGRESOS}}{\text{CAPITAL DE TRABAJO NETO}}$$

Tabla 18: Rotación del Capital de Trabajo Neto

AÑOS	2014	2015
Ingresos	23,972,026.19	24,201,131.04
Capital de Trabajo Neto	908,179.17	412,401.31
Rotación de Capital de Trabajo	26.40	58.68

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

**Figura 12: Rotación del Capital de Trabajo Neto**

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

4.2.7 Rotación del Activos Fijos

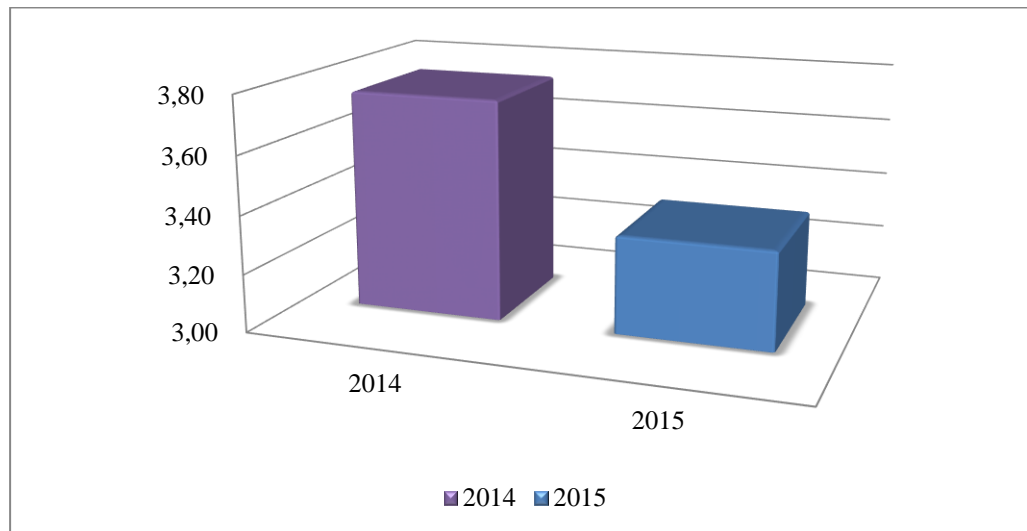
Como podemos observar en el Grafico No. 5, para los años 2014 y 2015 la rotación de los activos fijos pasó de 3.76 a 3.34 veces respectivamente, debido a que en el año 2015 la empresa realizó una inversión significativa en maquinaria, lo que se reflejó en la rotación.

$$\frac{\text{INGRESOS}}{\text{ACTIVOS FIJOS}}$$

Tabla 19: Rotación de Activos Fijos

AÑOS	2014	2015
Ingresos	23,972,026.19	24,201,131.04
Activos Fijos	6,378,799.43	7,249,828.64
Rotación de Activos Fijos	3.76	3.34

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

**Figura 13: Rotación de Activos Fijos**

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

4.2.8 Rotación del Activos Totales

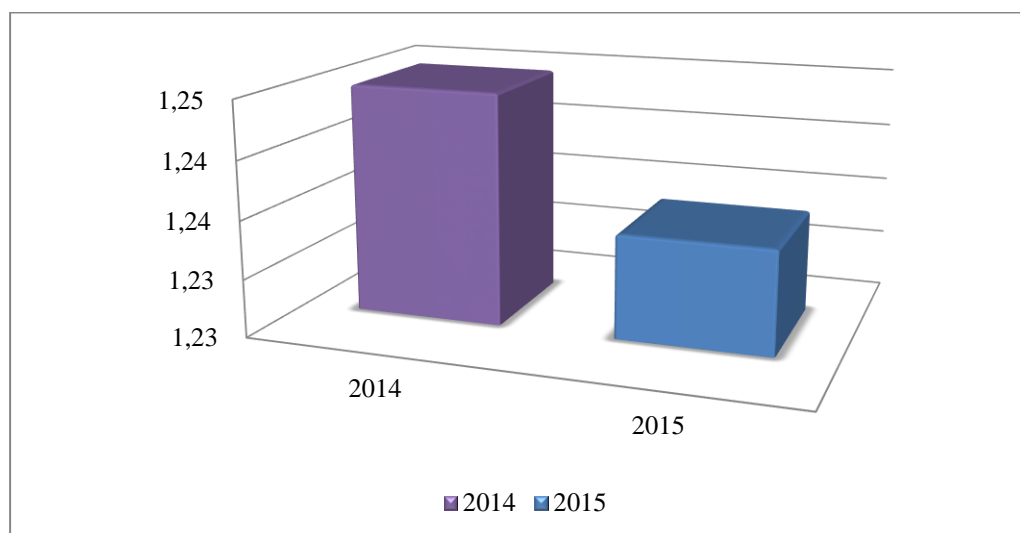
Como se observa en el gráfico 6, el año 2014 la rotación de activos totales fue de 1.24 veces y para el año 2015 bajó a 1.23 veces por las mismas consideraciones mencionadas en el índice anterior.

$$\frac{\text{INGRESOS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Tabla 20: Rotación de Activos Totales

AÑOS	2014	2015
Ingresos	23,972,026.19	24,201,131.04
Activos Totales	19,255,308.07	19,612,029.70
Rotación de Activos Totales	1.24	1.23

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

**Figura 14: Rotación de Activos Totales**

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

4.2.9 Margen de Utilidad Neta

En el año 2014, se alcanzó un margen de utilidad neta de -0,51% frente al 2015 que se logró un margen de 2,71%, debido al aumento de las ventas y a la reducción del costo de ventas.

UTILIDAD NETA

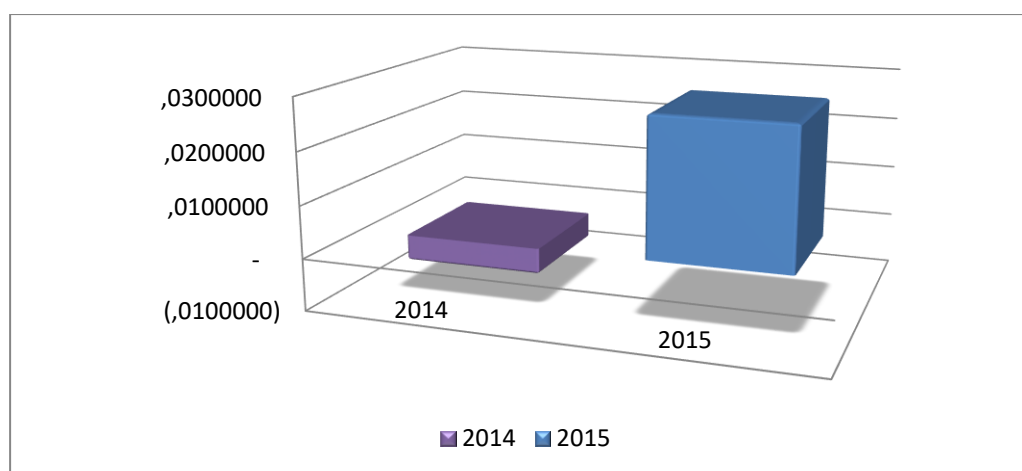
INGRESOS

Tabla 21: Margen de Utilidad Neta

AÑOS	2014	2015
Utilidad Neta	(121,753.81)	656,874.27
Ingresos	23,972,026.19	24,201,131.04
Margen de Utilidad Neta	-0.51%	2.71%

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

Elaboración: La autora

**Figura 15: Margen de Utilidad Neta**

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

4.2.10 Rendimiento sobre Activo Total

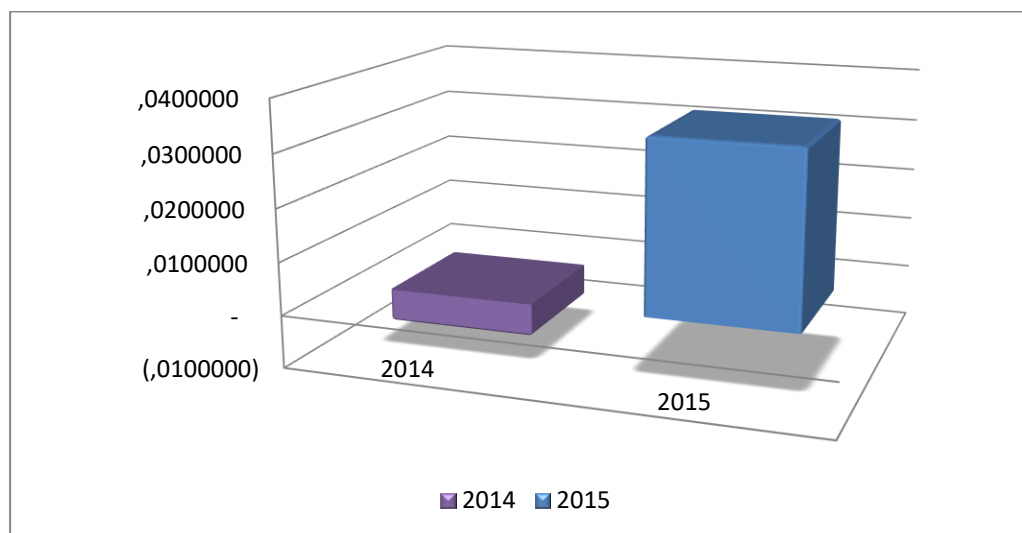
El Rendimiento sobre el Activo Total o sobre la Inversión, para el año 2014, fue de -0,63%, frente al 2015 que se alcanzó un 3,35% lo que demuestra una mejora en el último año y la misma fue producto de haber alcanzado resultados positivos, producto del incremento de ingresos y de la eficiencia en los costos de ventas.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{INGRESOS}}$$

Tabla 22: Rendimiento sobre Activo Total

AÑOS	2014	2015
Utilidad Neta	(121,753.81)	656,874.27
Activo Total	19,255,308.07	19,612,029.70
Rendimiento sobre Activo Total	-0.63%	3.35%

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

**Figura 16: Rendimiento sobre Activo Total**

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

4.2.11 Rendimiento sobre el Patrimonio

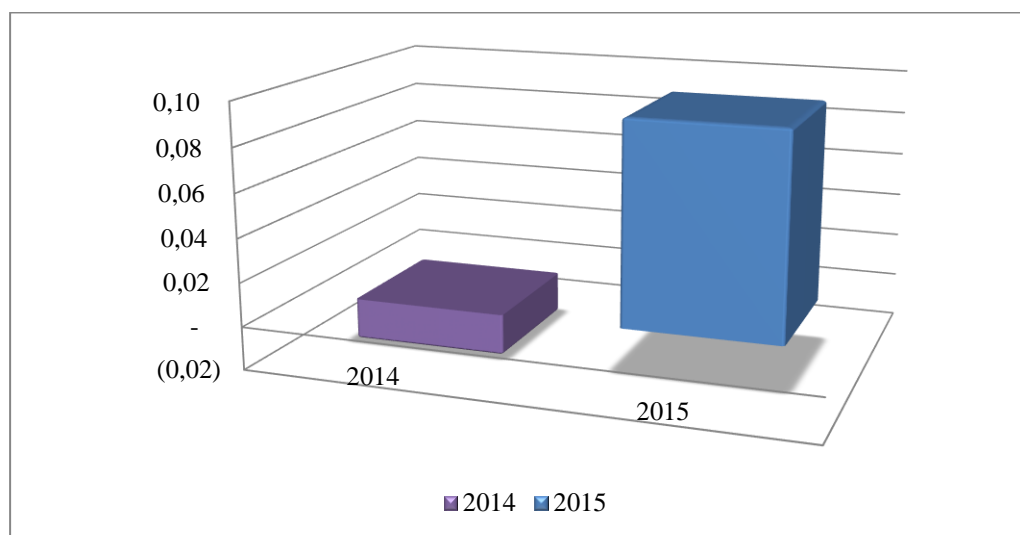
El rendimiento sobre el patrimonio para el año 2014, fue de -1,93% frente al año 2015 que se alcanzó 9,36%, lo que significa que hubo una mejora en el rendimiento patrimonial de 11 puntos porcentuales.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$$

Tabla 23: Rendimiento sobre Patrimonio

AÑOS	2014	2015
Utilidad Neta	(121,753.81)	656,874.27
Patrimonio	6,308,730.55	7,019,938.10
Rendimiento sobre Patrimonio	-1.93%	9.36%

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

**Figura 17: Rendimiento sobre Patrimonio**

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

4.2.12 Rendimiento sobre el Patrimonio – Método Du pont

Tabla 24: ROE – Método Du-Pont

INDICADOR	FORMULA	2013	2014	2015	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
					2013/2014	2013/2014	2014/2015	2014/2015
Margen neto de utilidad	Utilidad	818,788	(121,754)	656,874	(940,542)	-114.87%	778,628	639.51%
	Ingresos por Ventas	27,686,828	23,972,026	24,201,131	(3,714,801)	-13.42%	229,105	0.96%
		2.96%	-0.51%	2.71%		(3.47)		3.22
Rotación de Activos	Ingresos por Ventas	27,686,828	23,972,026	24,201,131	(3,714,801)	-13.42%	229,105	0.96%
	Activos	22,494,738	19,255,308	19,612,030	(3,239,430)	-14.40%	356,722	1.85%
		1.23	1.24	1.23		0.01		(0.01)
Multiplicador del capital	Activos	22,494,738	19,255,308	19,612,030	(3,239,430)	-14.40%	356,722	1.85%
	Patrimonio	7,197,953	6,308,731	7,019,938	(889,222)	-12.35%	711,208	11.27%
		3.13	3.05	2.79		(0.07)		(0.26)
ROE		11.38%	-1.93%	9.36%				

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

ROE – Rentabilidad del Patrimonio

En el año 2014 respecto del año 2013, el ROE disminuyó de 11.38% a -1.93% y en el año 2015 respecto al 2014, creció de -1.93% a 9.36% debido sustancialmente a la variación del margen neto de utilidad.

Margen Neto de Utilidad

En el año 2014 respecto del 2013 hubo una disminución del margen neto de utilidad de -3.47 puntos porcentuales que obedece a que la utilidad decreció (114.87%) a una tasa más alta que los ingresos (13.42%).

En el año 2015 respecto del 2014 hubo un incremento del margen neto de utilidad de 3.22 puntos que obedeció a que la utilidad creció en un 639.51% mientras que los ingresos por ventas aumentaron en 0.96%.

Rotación de Activos

En el año 2014 respecto del 2013 se presenta un mínimo incremento de 0.01 veces en la rotación de los activos de 1.23 a 1.24 veces, proveniente de la disminución de los ingresos en 13.42%, tasa menor al decremento de los activos (14.40%).

En el año 2015 respecto del año 2014, se presenta una disminución de -0.01 veces en la rotación de activos producto del menor incremento de los ingresos (0.96%) en relación al incremento de los activos (1.85%).

Multiplicador del Capital

En el año 2014 respecto del 2013 se presenta una disminución de -0.07 veces debido a que los activos totales decrecieron en 14.40%, mientras que el patrimonio decreció a una tasa menor (12.35%).

En el año 2015 respecto del año 2014 se evidencia una disminución aún mayor de este índice por 0.26 veces, debido a que los activos totales crecieron en 1.85%, en tanto que el patrimonio aumentó en 11.27%.

5 PROPUESTA DE POLÍTICAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Una vez que se ha descrito el giro del negocio de la empresa, los productos que ofrece al mercado, la situación financiera, analizado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través del FODA, examinando la misión, visión, objetivos, valores; para superar la situación actual, se propone realizar algunos ajustes en las siguientes áreas:

5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por la cual establecemos los logros a alcanzar, los indicadores para controlar, los procesos dentro de la gestión, los enfoques y demás elementos que tengan concordancia con la misión, la visión y los valores establecidos.

En otras palabras el direccionamiento estratégico lo podemos considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, Táctica y Operativa que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar el cual nos hemos propuesto (Beltrán, 2012).

El direccionamiento estratégico es la guía o directriz que permite actuar diariamente para lograr mejorar el trabajo y las relaciones con las organizaciones en general y los productores en particular, las comunidades, los aliados y el equipo mismo (Flores, 2011).

El direccionamiento estratégico de la Corrugadora Nacional Cartones S.A. se basa fundamentalmente en mejorar y cumplir con la visión, misión y objetivos planteados en los siguientes términos:

5.1.1 Fijación de la visión, misión y objetivos

VISIÓN

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podemos definirla como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar (Thompson Jr., 2012).

MISIÓN

La misión de la organización es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización (Kothler, 2013).

Visión Actual

Corrugadora Nacional Cartones S.A., para los años venideros, será líder en el país y en la región como proveedor de confianza en el suministro de soluciones de empaque de cartón corrugado y cartulinas, por su calidad y servicio.

Será reconocida por sus excelentes niveles de eficiencia, productividad, rentabilidad, cuidado del medio ambiente, relaciones con la comunidad y como un sitio preferido para laborar.

Misión Actual

La empresa tiene como misión la satisfacción oportuna de las necesidades de los clientes, mediante el suministro de cartones, corrugados y cartulinas esmaltadas con la más avanzada tecnología, garantizando calidad, eficacia y liderazgo en servicio, así como bienestar al personal que labora en la empresa, la rentabilidad para los accionistas y la protección al medio ambiente.

Direccionamiento

Corrugadora Nacional Cartones S.A., se mantiene en un entorno competitivo y según ranking realizado por Ekos por sector en la industria de madera y papel, al 31 de diciembre de 2015 y considerando solo empresas con similar giro de negocio se puede observar que existen 6 empresas por delante, por lo que es complicado llegar a cumplir ser la empresa líder del país y en la región como proveedor, ya que los consumidores mantienen más opciones.

Se puede observar que con las 4 empresas subsecuentes, se mantiene una diferencia bastante significativa en cuanto a ventas de más de US\$ 15 millones.

Por lo que se propone fijar un nuevo plan estratégico que incluya una nueva misión, visión y objetivos, acorde al mercado actual y a la competencia en la cual el sector se desenvuelve.

Tabla 25: Ranking Ekos Industria Cartón

EMPRESA	GIRO	Posición Ekos	VENTAS - UTILIDAD
Cartones Nacionales S.A. I Cartopel	Cartonera	106	Ventas: \$ 143,692,162 Utilidad: \$ 7,515,518
Grupasa Grupo Papelero S.A.	Cartonera	128	Ventas: \$ 122,339,258 Utilidad: \$ 11,903,622
Papelera Nacional S.A.	Cartonera	143	Ventas: \$ 117,353,382 Utilidad: \$ 13,757,462
Surpapelcorp S.A.	Cartonera	328	Ventas: \$ 52,032,974 Utilidad: \$ 2,914,158
Empaques Del Sur S.A. Esursa	Cartonera	449	Ventas: \$ 38,013,553 Utilidad: \$ 1,358,250
Industria Cartonera Ecuatoriana S.A.	Cartonera	524	Ventas: \$ 32,940,658 Utilidad: \$ 368,310
Corrugadora Nacional Cartones S.A.	Cartonera	715	Ventas: \$ 24,201,131 Utilidad: \$ 656,874
Conversa Convertidora de Papel S.A.	Cartonera	1980	Ventas: \$ 7,632,163 Utilidad: \$ 707,356
Materpackin Industrias de Materiales de Empaque Cía. Ltda.	Cartonera	4638	Ventas: \$ 2,637,978 Utilidad: \$ 20,081
Corrucart Corrugados del Ecuador S.A.	Cartonera	4886	Ventas: \$ 2,459,976 Utilidad: \$ 25,122
Cartoempaque S.A.	Cartonera	4660	Ventas: \$ 2,591,446 Utilidad: \$ 22,166

Fuente: Ekos ranking 1000 al 31.12.2015

5.1.2 Principios y valores

Principios

Los principios empresariales que unen las razones de ser o de existir de la Corrugadora Nacional Cartones S.A. Ltda. con la forma en que está desempeñando su función en la sociedad son:

- **Profesionalismo**, el personal de la empresa tiene la capacidad de realizar sus actividades o tareas con eficiencia y eficacia.
- **Responsabilidad social**, es el compromiso de asumir con el deber de la empresa, generando confianza en las gestiones que se realizan.
- **Honestidad**, las labores se realizan con rectitud e integridad, apegados a los principios morales.
- **Respeto**, es la comprensión y aceptación de las personas como seres humanos con derechos y deberes.
- **Disciplina**, el personal de la empresa procede conforme a las leyes, reglamentos y normas que rigen en la empresa.
- **Innovación**, clientes satisfechos al incrementar nuevos servicios en la empresa y así alcanzar una ventaja competitiva.

5.1.3 Valores

Los valores plantean el marco ético-social dentro el cual la empresa lleva acabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Estos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y sus clientes (López, 2008).

Los valores que orientan y regulan la vida de la Corrugadora Nacional Cartones S.A. se refieren a:

- **Ética e integridad**, nuestros trabajadores reflejan altos valores morales en todas sus acciones, lo cual brinda seguridad y confianza a los clientes.
- **Trabajo en equipo**, las actividades que se realizan en la empresa es a través de la cooperación e integración de los miembros.
- **Calidad y seguridad**, todos los productos se deberán diseñar, producir y entregar teniendo en cuenta ante todo, la calidad y satisfacción de nuestros clientes, cumpliendo con los estándares de seguridad y salud. Deberán llevarse a cabo adecuadamente las operaciones exigidas de inspección y calidad.

- **Mejoramiento continuo**, identificamos oportunidades de mejora en nuestros procesos.
- **Protección de la información comercial reservada**, respetar los derechos exclusivos y los secretos industriales de sus clientes, proveedores y terceros, de igual forma se protegerá la información personal obtenida de los mismos.
- **Conflicto de intereses**, en su trato con los proveedores, clientes y otras personas que tengan relaciones de negocios con la Compañía, los gerentes, directivos, empleados y representantes de la empresa deberán evitar siquiera la impresión de que existe algún conflicto entre sus intereses personales y los de la Compañía.
- **Actividades políticas**, La empresa respeta el ejercicio de las actividades políticas que libremente decida llevar a cabo su personal, siempre y cuando tales actividades no interfieran con el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades y se realicen estrictamente a título personal.
- **Propiedad intelectual**, incluye derechos de patentes, marcas comerciales y marcas de servicios, nombres de dominios, derechos de reproducción, diseños, extracción de bases, etc.
- **Sobornos y pagos indebidos**, mantener el nivel más alto de integridad al tratar con funcionarios gubernamentales y miembros del sector privado.

- **Seguridad y salud ocupacional**, velar por el bienestar de la seguridad y de salud ocupacional de los empleados de acuerdo con el Código de Trabajo y la ISO 24000.
- **Lealtad**, se da hacia el cliente, empresa y familia, hablamos con la verdad y damos siempre lo mejor.
- **Compromiso**, al contribuir con la sociedad manteniendo un desarrollo sostenible, eficiente y éticamente responsable que permita fortalecer las relaciones con nuestros proveedores, clientes, empleados y accionistas.
- **Confianza**, adquirida con los clientes y proveedores mediante la relación a largo plazo y el conocimiento mutuo.
- **Servicio**, mantenernos una cultura flexible ya adaptable a las necesidades de los clientes.
- **Rentabilidad**, herramienta y garantía a futuro que permite recompensar la confianza e inversión de los accionistas. Este aspecto, no ha sido sostenido a través del tiempo por la empresa Cartonera Corrugadora Nacional, registrando años con bajos niveles de rentabilidad e incluso con pérdidas.

5.2 PLAN OPERATIVO

Se recomienda aplicar un plan operativo que permita superar la situación actual, para lo cual se han realizado una serie de estimaciones basadas en información histórica de

la propia empresa, así como en las perspectivas de crecimiento o decrecimiento de la economía, ya que es el entorno en el que se desenvuelve la Compañía, de tal manera que lo que se planea demostrar es una consistencia entre los objetivos planteados por los accionistas de la empresa con la realidad económica.

5.2.1 Plan Operativo

El plan operativo es un instrumento necesario que ayuda al cumplimiento de los objetivos y al desarrollo de la empresa, puesto que permite indicar las acciones que se realizan, establece los plazos de ejecución para cada una de las acciones, determina el presupuesto necesario y nombra responsables de cada acción.

Los objetivos y las estrategias de la Corrugadora Nacional Cartones S.A. son los factores importantes para el desarrollo del plan operativo.

5.2.2 Objetivos

Los objetivos y las estrategias para el desarrollo del plan operativo son los establecidos en el capítulo II y con mayor énfasis en el presente capítulo.

- Corrugadora Nacional Cartones S.A. para los próximos cinco años (2016 a 2020) se plantea participar con el 5% del mercado nacional.
- También se propone generar una utilidad patrimonial anual del 20%, que es lo que normalmente aspiran los inversionistas en este tipo de negocios.

- No superar el 76% de los costos de venta en relación al ingreso por ventas que se logró en el año 2013, en el cual este costo fue el más bajo de todos los años.
- Mejorar el nivel de liquidez y la recuperabilidad de las cuentas por cobrar a plazo que se mantiene, sin que esto afecte a la competitividad y a la rentabilidad de la empresa.

5.2.3 Estrategias del Plan Operativo

Rentabilidad

- En vista de que el desempeño de una empresa está íntimamente ligado a la evolución de la economía del país, es necesario establecer dicha relación para sobre esta base efectuar las estimaciones pertinentes.
- En este sentido se tomó como base los balances históricos de la empresa Corrugadora Nacional desde el año 2002 hasta el año 2015; y por otro lado se consideró las proyecciones del FMI respecto del PIB en términos corrientes de dichos años.
- Las proyecciones se realizaron para los años 2016 hasta el 2020 y en las mismas se consideraron las siguientes tasas de variación del PIB: -1.74% en 2016; -1.02 en 2017; -0.96 en 2018; 0.27% en 2019; y, -0.28% en 2020.

- Se realizó la estimación de los activos y pasivos con respecto al PIB y el patrimonio se obtuvo por diferencia. Para la estimación de los activos se consideró el comportamiento promedio del activo en el PIB de los años 2014 y 2015, mientras que para los pasivos se consideró el promedio de los años 2012, 2013, 2014 y 2015, con los cuales los datos estimados se ajustaron de mejor manera a la realidad (año 2016 estimado en comparación con los datos reales). Para la estimación de los ingresos, al igual que el activo, se tomó en consideración el promedio de éstos en el PIB de los años 2014 y 2015.
- Los datos estimados de cada una de las cuentas del Activo se obtuvo de sacar el promedio de participación de cada cuenta de los años 2014 y 2015, multiplicado por el valor de los activos estimados; mientras que para la estimación de los pasivos se obtuvo de calcular el promedio de participación de cada cuenta de los años 2012, 2013, 2014 y 2015.
- Para el cálculo de los costos de los productos vendidos se asumió una absorción del 83.70% de los ingresos (promedio de participación desde el año 2012 hasta el año 2015) y para los gastos operacionales se consideró una absorción del 14.50% de los ingresos, mientras que los gastos financieros correspondieron al 1.70% de los ingresos.
- En base de los supuestos detallados se obtuvieron los resultados detallados en la Tabla 26.

Como se puede observar en la tabla 26, los datos estimados del año 2016, son muy cercanos a los verdaderos obtenidos, es así como el Activo Total verdadero difiere en apenas el 2.35% del dato estimado. El pasivo difiere en el 1,04% y el patrimonio en el 16.33%.

- En la tabla 27, se puede observar que los ingresos estimados difieren en el 6.42% con los datos verdaderos alcanzados, el costo de los productos vendidos difiere en el 6.33%, los gastos operacionales en el 6.63% y la utilidad neta en el 10.29%.
- Por otro lado se determina que el ROE real del año 2016 fue de apenas el 0.48% cifra que comparada con el año 2015, que fue del 9.36% significa una disminución de 8.88 puntos porcentuales. Si adicionalmente, se compara el ROE verdadero obtenido en el 2016 de 0.48% con el ROE estimado que fue del 0.37%, la diferencia sería de apenas 0,11 puntos porcentuales.
- Cabe señalar que en vista de que los resultados estimados obtenidos en el 2016 fueron muy cercanos a los verdaderamente conseguidos en dicho año y que como se indicó anteriormente para su estimación se tomó en consideración las tasas de variación del PIB proyectadas por el FMI, se acogieron para los siguientes años la misma metodología de cálculo, observándose que el ROE para los años 2017 hasta el 2020 sería de aproximadamente el 0.30%, cifra muy lejana a la esperada por los accionistas del 20%.

Tabla 26: Balances de Situación Estimados

Cuenta Descripción	REAL	PROYECTADOS				
	2016	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Efectivo y equivalentes de efectivo	139,898	153,065	152,728	150,658	151,367	150,793
Inversiones Temporales	-	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar comerciales	4,840,856	5,181,929	5,170,536	5,100,462	5,124,457	5,105,018
Otras Cuentas por Cobrar	476,242	233,091	232,579	229,427	230,506	229,632
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	27,961	13,519	13,489	13,306	13,369	13,318
Prestamos por cobrar a entidades relacionadas	300,000	1,294,978	1,292,130	1,274,619	1,280,615	1,275,757
Inventarios	3,754,212	4,280,028	4,270,618	4,212,741	4,232,559	4,216,503
Impuestos por recuperar	1,017,264	801,078	799,317	788,484	792,193	789,188
Anticipos pagados	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	10,556,433	11,957,688	11,931,397	11,769,698	11,825,066	11,780,209
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Prestamos por cobrar a entidades relacionadas L/P	1,457,145	292,780	292,137	288,178	289,533	288,435
Inversiones en acciones	-	-	-	-	-	-
Propiedad, planta y equipo	6,353,701	6,646,427	6,631,814	6,541,936	6,572,712	6,547,779
Activos disponibles para la venta	90,213	19,744	19,700	19,433	19,525	19,451
Activo Intangible	70,950	47,761	47,656	47,010	47,232	47,052
Otros Activos y Diferidos	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7,972,009	7,006,712	6,991,307	6,896,558	6,929,001	6,902,717
TOTAL ACTIVO	18,528,442	18,964,400	18,922,704	18,666,255	18,754,067	18,682,926
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas por pagar Proveedores	1,975,724	2,857,348	2,665,511	2,543,282	2,590,460	2,641,671
Cuentas por pagar Entidades relacionadas	7,984,009	3,407,326	3,178,564	3,032,809	3,089,068	3,150,135
Provisiones	234,325	455,174	424,614	405,143	412,659	420,817
Impuestos por pagar	272,625	311,023	290,141	276,837	281,972	287,546
Prestamos de entidades financieras	2,751,259	5,397,488	5,035,111	4,804,222	4,893,341	4,990,077
Préstamos de entidades relacionadas	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos	733,171	168,330	157,029	149,828	152,608	155,624
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	13,951,113	12,596,688	11,750,970	11,212,122	11,420,107	11,645,870
Prestamos de entidades financieras	-	1,461,540	1,363,415	1,300,894	1,325,026	1,351,220
Provisiones por beneficios empleados	738,375	691,787	645,341	615,749	627,171	639,569
Préstamos de entidades relacionadas	-	-	-	-	-	-
Impuesto diferido	216,203	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	954,578	2,153,326	2,008,756	1,916,643	1,952,197	1,990,790
TOTAL PASIVO	14,905,691	14,750,014	13,759,726	13,128,765	13,372,304	13,636,660
PATRIMONIO						
Capital Social	1,081,880	1,081,880	1,081,880	1,081,880	1,081,880	1,081,880
Reservas y otros	593,748	593,748	593,748	593,748	593,748	593,748
Resultados acumulados	1,929,752	2,523,175	3,471,835	3,846,541	3,690,751	3,355,307
Utilidad del Ejercicio	17,371	15,583	15,515	15,321	15,385	15,331
TOTAL PATRIMONIO	3,622,751	4,214,386	5,162,978	5,537,491	5,381,764	5,046,266
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	18,528,442	18,964,400	18,922,704	18,666,255	18,754,067	18,682,926

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

Tabla 27: Balances de Resultados Estimados

Cuenta Descripción	REAL	PROYECTADOS				
	2016	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS						
Ingresos por ventas	22,086,314	23,504,228	23,401,120	23,109,243	23,205,238	23,123,540
Costo de productos vendidos	(18,501,961)	(19,673,038.93)	(19,586,737.54)	(19,342,436.08)	(19,422,784.59)	(19,354,403.17)
Costo de productos vendidos / Ingresos por Ventas	-83.77%	-83.70%	-83.70%	-83.70%	-83.70%	-83.70%
UTILIDAD BRUTA	3,584,353	3,831,189	3,814,383	3,766,807	3,782,454	3,769,137
EGRESOS						
Gastos Operacionales						
De venta	(1,691,575)	(1,803,652)	(1,795,740)	(1,773,342)	(1,780,709)	(1,774,439)
De administración	(1,576,908)	(1,681,388)	(1,674,012)	(1,653,132)	(1,660,000)	(1,654,155)
Otros, Neto	72,147	76,927	76,590	75,634	75,949	75,681
GASTOS OPERACIONALES	(3,196,336)	(3,408,113.1)	(3,393,162.4)	(3,350,840.2)	(3,364,759.6)	(3,352,913.3)
Gastos Operacionales / Ingresos por Ventas	-14.47%	-14.50%	-14.50%	-14.50%	-14.50%	-14.50%
Ingresos financieros	6,291					
Gastos financieros	(368,107)	(399,571.88)	(397,819.04)	(392,857.12)	(394,489.05)	(393,100.18)
Gastos financieros / Ingresos por Ventas	-1.67%	-1.70%	-1.70%	-1.70%	-1.70%	-1.70%
Participación en pérdidas de subsidiarias						
(Pérdida) Utilidad antes de PT	26,201	23,504	23,401	23,109	23,205	23,124
Participación de trabajadores	3,930	3,526	3,510	3,466	3,481	3,469
(Pérdida) Utilidad antes de impuesto a la renta	22,271	19,979	19,891	19,643	19,724	19,655
Impuesto a la renta	4,900	4,395	4,376	4,321	4,339	4,324
(Pérdida) Utilidad neta y resultado integral del año	17,371	15,583	15,515	15,321	15,385	15,331
PIB CORRIENTE	99,118,000	99,118,000	98,107,000	97,167,000	97,428,000	97,156,000
VARIACIÓN PIB CORRIENTE	-1.74%	-1.74%	-1.02%	-0.96%	0.27%	-0.28%
ROE	0.48%	0.37%	0.30%	0.28%	0.29%	0.30%
Liquidez	0.76	0.95	1.02	1.05	1.04	1.01
Endeudamiento	80.45%	77.78%	72.72%	70.33%	71.30%	72.99%
Eficiencia (gastos operativos/activos totales)	17.25%	17.97%	17.93%	17.95%	17.94%	17.95%
Margen Neto de Utilidad	0.08%	0.07%	0.07%	0.07%	0.07%	0.07%
Rotación de Activos	1.19	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24
Multiplicador del capital	5.11	4.50	3.67	3.37	3.48	3.70

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

- Para alcanzar el ROE de por lo menos el 20% que exigen los accionistas y considerando las tasas de decrecimiento previstas del PIB para los próximos años, y en base de la metodología de proyecciones antes descrita, la Compañía deberá ser más eficiente en los costos y gastos, es así que el costo de los productos vendidos no podría haber superado el 78.39% en el 2016 de los ingresos y no podrá superar el 77.14% en 2017, el 76.57% en 2018, el 76.80% en 2019 y el 77.21% en 2020 de los ingresos por ventas. El supuesto es modificando únicamente el costo de los productos vendidos, manteniendo la participación del resto de gastos en los ingresos. (ver Tabla 28).

- La meta del conseguir el 20% de ROE en todos los años, además de la eficiencia en los costos de los productos vendidos, se produciría una mejora en el Margen Neto de Utilidad, que pasaría del 0.08% obtenido en el año 2016 al 3.59% en 2016 estimado, hasta el 4.37% en 2020. Por lo tanto, lo descrito ratifica una vez más que el problema de la baja rentabilidad de la empresa obedece al bajo margen neto de utilidad.

Tabla 28: Balances de Resultados Estimados para obtener un ROE mínimo del 20%

Cuenta Descripción	REAL	PROYECTADOS				
	2016	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS						
Ingresos por ventas	22,086,314	23,504,228	23,401,120	23,109,243	23,205,238	23,123,540
Costo de productos vendidos	(18,501,961)	(18,424,964.41)	(18,051,624.06)	(17,694,747.08)	(17,821,623.14)	(17,853,685.41)
Costo de productos vendidos / Ingresos por Ventas	-83.77%	-78.39%	-77.14%	-76.57%	-76.80%	-77.21%
UTILIDAD BRUTA	3,584,353	5,079,264	5,349,496	5,414,496	5,383,615	5,269,855
EGRESOS						
Gastos Operacionales						
De venta	(1,691,575)	(1,803,652)	(1,795,740)	(1,773,342)	(1,780,709)	(1,774,439)
De administración	(1,576,908)	(1,681,388)	(1,674,012)	(1,653,132)	(1,660,000)	(1,654,155)
Otros, Neto	72,147	76,927	76,590	75,634	75,949	75,681
GASTOS OPERACIONALES	(3,196,336)	(3,408,113.1)	(3,393,162.4)	(3,350,840.2)	(3,364,759.6)	(3,352,913.3)
Gastos Operacionales / Ingresos por Ventas	-14.47%	-14.50%	-14.50%	-14.50%	-14.50%	-14.50%
Ingresos financieros	6,291					
Gastos financieros	(368,107)	(399,571.88)	(397,819.04)	(392,857.12)	(394,489.05)	(393,100.18)
Gastos financieros / Ingresos por Ventas	-1.67%	-1.70%	-1.70%	-1.70%	-1.70%	-1.70%
Participación en pérdidas de subsidiarias						
(Pérdida) Utilidad antes de PT	26,201	1,271,579	1,558,515	1,670,798	1,624,367	1,523,841
Participación de trabajadores	3,930	190,736.81	233,777.19	250,619.74	243,655.00	228,576.20
(Pérdida) Utilidad antes de impuesto a la renta	22,271	1,080,842	1,324,737	1,420,179	1,380,712	1,295,265
Impuesto a la renta	4,900	237,785.22	291,442.23	312,439.27	303,756.57	284,958.32
(Pérdida) Utilidad neta y resultado integral del año	17,371	843,057	1,033,295	1,107,739	1,076,955	1,010,307
PIB CORRIENTE	99,118,000	99,118,000	98,107,000	97,167,000	97,428,000	97,156,000
VARIACIÓN PIB CORRIENTE	-1.74%	-1.74%	-1.02%	-0.96%	0.27%	-0.28%
ROE	0.48%	20.00%	20.01%	20.00%	20.01%	20.02%
Liquidez	0.76	0.95	1.02	1.05	1.04	1.01
Endeudamiento	80.45%	77.78%	72.72%	70.33%	71.30%	72.99%
Eficiencia (gastos operativos/activos totales)	17.25%	17.97%	17.93%	17.95%	17.94%	17.95%
Margen Neto de Utilidad	0.08%	3.59%	4.42%	4.79%	4.64%	4.37%
Rotación de Activos	1.19	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24
Multiplicador del capital	5.11	4.50	3.67	3.37	3.48	3.70

Fuente: Corrugadora Nacional Cartones S.A.

Cuentas por cobrar

- En cuanto a temas de gestión administrativa financiera, cuando las condiciones del mercado sean adecuadas, se propone disminuir el promedio de plazo de la cartera, mientras tanto no es aconsejable reducir el plazo medio de la cartera, puesto que se afectaría a la competitividad y rentabilidad de la empresa.
- El riesgo de crédito surge principalmente de la eventual insolvencia de algunos clientes de la Compañía, y por tanto, de la capacidad de recaudar cuentas por cobrar pendientes y concretar transacciones comprometidas.
- Corrugadora Nacional Cartones S.A. debe administrar estas exposiciones mediante la revisión y evaluación permanente de la capacidad de pago de sus clientes, para transacciones con el exterior se propone utilizar cartas de crédito o seguros de crédito o garantías, que cubran en conjunto, prácticamente la totalidad de las ventas de exportación y parte de las ventas locales.
- Se debe realizar la gestión de cobranza a las empresas relacionadas, para mejorar la eficiencia, liquidez y rentabilidad de Corrugadora Nacional.

Inversiones

- En cuanto a inversiones, se plantea que los excedentes que mantiene la Compañía sean colocados en papeles de fácil conversión en liquidez por

ejemplo en títulos valores emitidos por empresas de reconocido prestigio en el país y con calificación AAA.

Tabla 29: Empresas con calificación AAA

CALIF.	EMISOR
AAA	FIDEICOMISO MERCANTIL CTH8, FIMECTH8
AAA-	CORPORACIÓN EL ROSADO S.A.
AAA-	DIFARE
AAA-	ECUAIMCO S.A.
AAA	FABRICA DE ENVASES S.A. FADESA
AAA-	FIDEICOMISO MERCANTIL IRREVOCABLE QUINTA TITULARIZACIÓN CARTERA COMERCIAL - IIASA
AAA-	INDEUREC S.A.
AAA	INTACO ECUADOR S.A.
AAA-	LA FABRIL S.A.
AAA-	MAREAUTO S.A.
AAA	FIDEICOMISO MERCANTIL IRREVOCABLE "SEGUNDA TITULARIZACIÓN DE FLUJOS- CEMS - MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL"
AAA-	FIDEICOMISO MERCANTIL IRREVOCABLE "FIDEICOMISO DE TITULARIZACIÓN DE CARTERA NOVACREDIT I"
AAA-	PUNTONET S.A.
AAA-	SERTECPET S.A.
AAA-	SURPAPEL CORP S.A.
AAA-	TELCONET
AAA-	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TÍA S.A.
AAA	VECONSA S.A.

Fuente: Superintendencia de Compañías

Endeudamiento

- En lo relacionado con los niveles de endeudamiento por adquirir, se propone buscar un nuevo proveedor de recursos, que brinde una tasa más

baja y mayores plazos, a fin de disminuir las cuotas a pagar mensualmente por la empresa, aunque esto aumente el costo financiero, pero quite presión a la liquidez de la empresa, pudiendo precancelar los préstamos el momento que se cuente con excedentes de liquidez.

- Respecto a la disminución del costo financiero, se propone que para alcanzar este objetivo, se trabaje en la calificación de la empresa a través de una empresa calificadora de riesgos, de tal manera que este apta para emitir obligaciones, con lo cual podrá reducir el costo financiero, al dejar de solicitar créditos bancarios.

Competitividad y Productividad

Se propone realizar un estudio de mercado, y de tal manera establecer precios competitivos, sobre todo de los productos con mayor rotación de la Compañía, tales como:

- Cajas Corrientes
- Cajas Wrap Around
- Cajas Bliss Case
- Corrugado B
- Corrugado C
- Corrugado BC – CE (Doble Pared)
- Corrugado E (Microcanal)
- Impresión Altagráfica

- Partes Interiores
- Liner Tubo
- Papel Industria Corrugado
- Cartulinas (Esmaltadas y sin Esmaltar)
- Folder

Proveedores

Se debe buscar un banco de proveedores, a fin de evitar la dependencia de un solo proveedor de materia prima, que imponga las condiciones de cantidad, precio y calidad.

Estructura Organizacional

Debido a que los mandos superiores de la empresa están propensos a la jubilación, se sugiere que se prepare a elementos más jóvenes con experiencia práctica en el manejo de empresas de preferencia del sector al que pertenece la empresa para para su desempeño en la plana directiva y gerencial de la empresa. No se recomienda la contratación para puestos directivos de profesionales sin experiencia práctica.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La empresa Corrugadora Nacional Cartones S.A., no aplica lo previsto en la visión, misión y objetivos institucionales.
- El Comercio Exterior de Ecuador de papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón, para el año 2016 bajo en gran cantidad dada la actividad económica del país, lo que fue perjudicial para la empresa analizada, con los efectos negativos en sus resultados y en consecuencia en su rentabilidad.
- La empresa Corrugadora Nacional Cartones S. A., desde el año 2002, hasta el año 2006, registró elevadas pérdidas, mientras que desde el año 2007 hasta el 2013, registró utilidades y por lo tanto tasas de rentabilidad positivas que oscilaron entre el 42% y 11%; sin embargo, en el año 2014 presentó una rentabilidad patrimonial negativa de 1.93%, para volver a obtener una rentabilidad positiva en el año 2015 del 9.36% año en el cual se presentó un decrecimiento de la economía (1.39%) en términos corrientes y positivo de 0.29% en términos constantes.
- Para el año 2016 como efecto directo del decrecimiento de la economía nacional que en términos corrientes fue de 1.74%, la empresa alcanza una rentabilidad

patrimonial de apenas el 0.48% misma que no alcanza el costo de oportunidad de otras alternativas de inversión que ofrece el mercado como son las obligaciones emitidas por empresas AAA que dan un rendimiento aproximado del 9%.

- El bajo rendimiento patrimonial entre otros aspectos obedece a la falta de eficiencia en los costos de los productos vendidos que representaron alrededor del 84% de los ingresos, cuando la empresa tenía como meta no exceder el 76%; adicionalmente, no hubo una adecuada gestión de cobro especialmente a las empresas relacionadas, lo cual afectó a la liquidez de la empresa.
- En vista de que se prevé para los siguientes años tasas de decrecimiento de la economía en tasas menos preocupantes que la registrada en el año 2016, se estima que la empresa continuará con bajas tasas de rentabilidad patrimonial que se ubicarán en aproximadamente el 0,30%. La estimaciones mencionadas se basan en el hecho de que un crecimiento de la participación de mercado como plantean los accionistas (actualmente tienen una participación del 4% del mercado) es muy difícil conseguir en las actuales condiciones de la economía nacional; por lo que si se desea alcanzar el rendimiento patrimonial mínimo del 20% sin incremento de los ingresos por ventas, la única opción posible será el decremento de los costos y gastos, especialmente del costo de los productos vendidos, mismos que no deberán superar el 76% de los ingresos conforme fue el planteamiento de los directivos de la empresa y que no fueron alcanzados en el año 2016.

Por lo expuesto, en los próximos años no se prevé una mejora de la situación financiera de esta empresa, a menos que optimice sus costos y gastos, ya que por el lado de los ingresos no se estima un crecimiento de los mismos dada las perspectivas de decrecimiento de la economía dentro de la cual está inmersa la actividad productiva en la que se desempeña esta empresa.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere que en atención al direccionamiento estratégico, la empresa ponga en práctica lo previsto en la misión visión y objetivos institucionales.
- Se recomienda aplicar un plan operativo que permita superar la situación económica financiera actual para lo cual, se ha realizado una serie de estimaciones basadas en información histórica de la propia empresa, así como en las perspectivas de crecimiento o decrecimiento de la economía porque la empresa se desenvuelve en ese entorno, de tal manera que exista consistencia entre los objetivos de los inversionistas con la realidad económica, por lo tanto no se prevé un incremento de la participación de mercado.
- Para alcanzar la rentabilidad propuesta por los accionistas del 20% en un entorno de decrecimiento de la economía, lo cual implica el que no se logre incrementar más fácilmente la participación de mercado, se sugiere que la Compañía mantenga una optimización en los costos y gastos, no superando los porcentajes establecidos respecto a los ingresos, especialmente en los costos de los productos vendidos, mismos que no deberían superar el 76% de los ingresos.

REFERENCIAS

1. Alburjas Solimando, Y. (2009). *El Presupuesto*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos44/presupuesto/presupuesto2.shtml#ixzz3UOkyEc0>
2. Angulo Ochoa, C. E. (2010). *Fijación de precios*.
3. Aramayo, R. (2014). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. (2DA. ed.). La Paz, Bolivia: Editorial Qualytyw Edición.
4. Ávila, H. (2012). *Introducción a la Metodología de la Investigación*.
5. Beltrán, G. (7 de Diciembre de 2012). *¿Qué se entiende por direccionamiento estratégico?* Recuperado el 03 de Junio de 2014, de Consultoría estratégica y coaching de negocios: <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>
6. Benavides, J. (2012). *Administración*. (2da. ed.). México D.F.: Editorial McGraw Hill.
7. Bolsa de Valores de Quito. (2017). *Indíces de cierre*. Obtenido de <http://www.bolsadequito.info/>
8. Brigham, E., & Houston, J. (2005). *Fundamentos de Administración Financiera*. Thomson Laerning.
9. Burbano, J., & Ortiz, A. (2012). *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. (2da. ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
10. Cibrán, P., & Otros. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid, España: Esic Editorial.
11. Flores, R. (2011). *La comercialización en grande con los pequeños es posible*.
12. Gitman, L. (2012). *Principios de Administración Financiera*. (10ma. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
13. Irimia, A. I., & Oliva, S. (2009). *Planificación financiera en la práctica empresarial*. Madrid, España: Piramide.

14. Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración. Un Enfoque Internacional*. (7ma. ed.). México D.F.: Editorial McGraw-Hill.
15. Malhotra, N. K. (2011). *Investigación de mercados*. (5ta. ed.). Pearson.
16. Murphy, J. (2009). *Technical analysis of the Financial Markets*.
17. Peña, H. (2014). *Prácticas presupuestarias para ejecutivos*. (2da. ed., Vol. 1).
18. Quisiguiña, F. (2012). *Decisiones gerenciales en base a los presupuestos*. Obtenido de http://www.wikilearning.com/monografia/decisiones_gerenciales_en_base_a_los_presupuestos/13268-2
19. Turmero Astros, I. J. (2010). *Planificación financiera estratégica*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos100/planificacion-financiera-estrategica-empresa/planificacion-financiera-estrategica-empresa.shtml>
20. Van Horne, J. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. (12va. ed.). Madrid, España: Editorial Pearson.
21. Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2013). *Fundamentos de Administración Financiera*. (11va. ed.). México: Prentice Hall.
22. Velastegui, W. A. (2010). *Contabilidad General* (3ra. ed.).
23. Weston, T. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. (Vol. 1 y 2). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
24. Zapata, P. (2012). *Contabilidad General*.
25. Zikmund, W. G. (2011). *Investigación de mercados*. México: Prentice Hall Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1: FORMATO LEVANTAMIENTO FODA

FECHA	D	M	A
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GENERO:	F	M	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

ÁREA EN LA QUE TRABAJA: _____

OPORTUNIDADES QUE CREE QUE TIENE LA EMPRESA EN EL MERCADO

1.
2.
3.

AMENAZAS QUE CREE QUE TIENE LA EMPRESA EN EL MERCADO

1.
2.
3.

FORTALEZAS QUE CREE USTED QUE TIENE LA EMPRESA INTERNAMENTE

1.
2.
3.

DEBILIDADES QUE CREE USTED QUE TIENE LA EMPRESA INTERNAMENTE

1.
2.
3.

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

.....

.....

.....

FIRMA

DEFINICIONES**OPORTUNIDADES:**Aspectos externos que pueden contribuir al desarrollo de la empresa.**AMENAZAS:**Aspectos externos que pueden contribuir al decrecimiento de la empresa**FORTALEZAS**Cualidades internas que posee la empresa**DEBILIDADES**Cualidades o Factores negativos internos que posee la empresa